

DÉVELOPPEMENT DURABLE DANS
LES PETITES ET MOYENNES ENTREPRISES AU QUÉBEC :
OUTIL DE DIAGNOSTIC DE FACTEURS D'INFLUENCE ET
DES PRATIQUES MISES EN ŒUVRE

Par
Maxime Doucet

Essai présenté au Centre Universitaire de Formation en Environnement en vue de
l'obtention du grade de maître en environnement (M. Env.)

Sous la direction de Monsieur François Labelle

CENTRE UNIVERSITAIRE DE FORMATION EN ENVIRONNEMENT
UNIVERSITÉ DE SHERBROOKE

Montréal, Québec, Canada, 14 octobre 2012

SOMMAIRE

Mots clés : responsabilité sociétale des entreprises, petites et moyennes entreprises, développement durable, pratiques de développement durable, facteurs d'influence, BNQ 21000

Jusqu'à récemment la littérature sur le développement durable en organisation portait principalement sur les grandes entreprises. Or, les petites et moyennes entreprises (PME) représentent approximativement 90 % des organisations à l'échelle internationale et contribuent à 70 % de la pollution totale, suscitant un intérêt grandissant de la part des chercheurs. C'est dans ce contexte que s'inscrit l'objectif de cet essai : créer un outil de diagnostic permettant d'identifier, d'une part, des facteurs d'influence menant les PME à s'engager dans une démarche de développement durable et, d'autre part, les pratiques de responsabilité sociétale qui en découlent. L'élaboration de l'outil contribue à un projet de plus grande envergure, celui de la mise au point d'un instrument de *benchmark* par le Laboratoire de développement durable et PME de l'Université du Québec à Trois-Rivières.

La recherche documentaire démontre que les PME, en raison de leurs caractéristiques particulières, traduisent l'intégration du développement durable au sein de leur entreprise différemment des organisations de grande taille, notamment par la mise en œuvre de pratiques à caractère informel. Lors de la construction de l'outil, les résultats de la revue de littérature ont été formulés en questions, et une attention particulière a été portée à la compatibilité avec le guide BNQ 21000. Ce guide, qui a orienté le choix des enjeux sous lesquels ont été regroupées les différentes pratiques de gestion recensées, est la référence actuelle pour les entreprises québécoises se lançant sur la voie du développement durable. Les conclusions de la mise à l'épreuve contrôlée du questionnaire révèlent que la terminologie entourant la responsabilité sociétale des entreprises n'est pas toujours adaptée au contexte des PME. Cette étude recommande, entre autres, de revoir le vocabulaire employé afin de pouvoir recenser davantage de pratiques informelles tout en restant compatible avec le guide BNQ 21000. De plus, il est suggéré de privilégier un mode de passation direct et de récompenser les répondants par un diagnostic de la situation actuelle de leur PME, suivi d'une rétroaction sur des pratiques qui leur permettraient d'améliorer leur démarche de développement durable.

REMERCIEMENTS

Pour commencer, je tiens à remercier François Labelle, mon directeur d'essai, pour sa confiance et son accompagnement dans toutes les étapes de cette rédaction. Ses observations justes et ses suggestions de lectures m'ont poussée à me dépasser et à réaliser une démarche scientifique rigoureuse.

Je ne pourrais passer sous silence la grande contribution de ma mère, Linda Cousineau, véritable spécialiste de la langue, et de Maryse Lemay, amie et conseillère avisée. Toutes les deux ont patiemment relu et commenté chaque chapitre de ce travail. Avec leurs idées, leurs commentaires et leurs réflexions, elles ont grandement participé à la qualité de cet essai.

Je suis aussi reconnaissante envers tous les experts rencontrés pour la générosité dont ils ont fait preuve. Hélène Bergeron, Jean Cadieux, Jean-Marie Courrent, Gérard Denoual, Jean-Pierre Gouin, Jean Plichon, François Roberge et Josée St-Pierre, merci pour le partage de vos connaissances et vos précieux conseils, ils ont considérablement amélioré le contenu de ce travail.

J'aimerais également remercier chaque dirigeant de PME rencontré pour leur participation à cet essai. Alain Arteau, Cédric Bourgeois et Richard Morin, vos commentaires pertinents et le partage de votre expérience professionnelle ont permis de bonifier cet essai et de l'adapter davantage à la réalité des PME.

Finalement, j'aimerais exprimer ma gratitude envers tous les membres de mon entourage. Vous êtes nombreux à m'avoir épaulée tout au long de ce processus et à m'avoir encouragée à persévérer, pour cela, merci.

TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION	1
1. MISE EN CONTEXTE	4
1.1 Définitions.....	4
1.1.1 Développement durable (DD)	4
1.1.2 Responsabilité sociétale des entreprises (RSE)	5
1.1.3 Petites et moyennes entreprises (PME)	7
1.2 Nouvelles attentes sociales : redéfinition du rôle de l'entreprise	8
1.2.1 Modification du rôle de l'entreprise et de l'opinion publique	9
1.2.2 Influence des États et de la législation	10
1.2.3 RSE : une réponse aux nouvelles attentes de la société	11
1.3 Intégration du développement durable : qu'est-ce qui motive les PME?	12
1.3.1 Leviers de la RSE : niveaux d'influence.....	12
1.3.2 Bénéfices observés de la pratique RSE	13
1.3.3 RSE et avantage économique.....	14
1.4 Particularités des PME et DD	15
1.4.1 Influence des organisations de grande taille sur les PME	16
1.4.2 Contraintes et avantages des PME face au DD	17
1.5 PME et DD : état de la situation au Québec.....	19
1.5.1 Caractéristiques des PME québécoises exemplaires en DD	20
1.5.2 Tendances dans les pratiques de DD en entreprise.....	21
2. DÉMARCHE MÉTHODOLOGIQUE	23
2.1 Recherche documentaire et méta analyse qualitative	24
2.2 Étapes de l'élaboration de l'outil de diagnostic.....	28
2.3 Préenquête : rencontre d'experts.....	30
2.4 Critères d'identification de l'échantillon de PME pour le prétest de l'outil	31
2.5 Échantillon pour le prétest de l'outil : présentation des PME	32
2.6 Prétest : cueillette des données et analyse des entretiens.....	33
3. PRATIQUES DE DD DANS LES PME : ÉTAT DES CONNAISSANCES	35
3.1 Facteurs influençant l'intégration d'une démarche de DD en PME.....	35

3.1.1	Facteurs institutionnels	36
3.1.2	Facteurs contextuels	37
3.1.3	Facteurs organisationnels	40
3.1.4	Facteurs individuels.....	43
3.1.5	Synthèse des facteurs d'influence	45
3.2.	Les pratiques et les processus de DD dans les PME : recherche documentaire ..	47
3.2.1	Dimension transversale	49
3.2.2	Dimension économique	50
3.2.3	Dimension sociale	51
3.2.4	Dimension environnementale	53
3.2.5	Synthèse	56
4.	OUTIL DE DIAGNOSTIC DE FACTEURS D'INFLUENCE ET DES PRATIQUES DE DD DANS LES PME	58
4.1	Différents outils de diagnostic des pratiques de gestion du DD.....	58
4.2	Structure globale du questionnaire	63
4.3	Partie 1 : information sur le dirigeant-répondant	63
4.4	Partie 2 : renseignements sur l'entreprise	65
4.5	Partie 3 : Pratiques de gestion du DD	69
4.5.1	Dimension transversale	71
4.5.2	Dimension économique	72
4.5.3	Dimension sociale	73
4.5.4	Dimension environnementale	74
4.6.	Limites de l'outil	75
5.	PRÉTEST DE L'OUTIL : ANALYSE, CONSTATS ET RECOMMANDATIONS	78
5.1	Analyse de l'outil.....	78
5.1.1	Choix de réponses incomplet	80
5.1.2	Choix de réponses inadapté	81
5.1.3	Forme des énoncés et des questions	83
5.1.4	Clarté et précision des termes.....	85
5.1.5	Introduction du questionnaire	90
5.1.6	Autres commentaires	91
5.1.7	Synthèse des correctifs	92

5.2	Constats et recommandations pour l'amélioration de l'outil de diagnostic.....	94
5.2.1	Complexité conceptuelle – terminologie non adaptée.....	95
5.2.2	Durée du questionnaire	96
5.2.3	Mode de passation	96
5.2.4	Motivation à participer à l'enquête	96
CONCLUSION		98
RÉFÉRENCES		101
BIBLIOGRAPHIE		110
ANNEXE 1 : BIBLIOGRAPHIE DE L'OUTIL DE DIAGNOSTIC.....		112
ANNEXE 2 : OUVRAGES CONSULTÉS POUR LE RECENSEMENT DES PRATIQUES DE RSE/DD EN ŒUVRE DANS LES PME		117
ANNEXE 3 : OUTIL DE DIAGNOSTIC : PRATIQUES DE GESTION DE DÉVELOPPEMENT DURABLE DANS LES PME (VERSION SOUMISE AUX PME DU PRÉTEST)		119

LISTE DES FIGURES ET DES TABLEAUX

Figure 4.1	Test de performance durable d' <i>InitiativesDD</i>	59
Figure 4.2	Questionnaire Quizz PME	59
Figure 4.3	Sondage Point de vue : Énergie et environnement.....	61
Tableau 1.1	Divergences de RSE entre les grandes organisations et les PME.....	6
Tableau 1.2	Définition de la PME en fonction de ses caractéristiques de RSE.	8
Tableau 1.3	Bénéfices d'une démarche de DD.....	14
Tableau 1.4	Capacité d'innovation : PME et grandes entreprises.	19
Tableau 2.1	Ouvrages consultés pour la construction de l'outil de recensement	26
Tableau 3.1	Synthèse des facteurs d'influence commentée	46
Tableau 3.2	Pratiques de gestion de la dimension transversale.....	49
Tableau 3.3	Pratiques de gestion de la dimension économique.....	51
Tableau 3.4	Pratiques de gestion de la dimension sociale.....	52
Tableau 3.5	Pratiques de gestion de la dimension environnementale.....	55
Tableau 4.1	Grille d'auto-évaluation de l'annexe D du guide BNQ 21000.	60
Tableau 4.2	Distribution des questions de la partie 1 : information sur le dirigeant- répondant.....	65
Tableau 4.3	Distribution des questions de la partie 2 : renseignements sur l'entreprise..	68
Tableau 4.4	Distribution des questions de la partie 3 : pratiques de gestion du DD	70
Tableau 5.1	Synthèse des correctifs proposés pour améliorer l'outil de diagnostic.....	93

LISTE DES ACRONYMES

ACV	Analyse du cycle de vie
ADEME	Agence de l'Environnement et de la Maîtrise de l'Énergie
ACFCI	Agence des Chambres Françaises de Commerce et d'Industrie
BNQ	Bureau de normalisation du Québec
CIRAIG	Centre interuniversitaire de recherche sur le cycle de vie des produits, procédés et services
CQDD	Centre québécois du développement durable
CNRS	Comité National de la Recherche Scientifique
DD	Développement durable
FCEI	Fédération canadienne de l'entreprise indépendante
FDE	Fondation de l'entrepreneurship
GES	Gaz à effet de serre
GMR	Gestion des matières résiduelles
GRH	Gestion des ressources humaines
GRI	<i>Global Reporting Initiative</i>
ISR	Investissement socialement responsable
MDDEP	Ministère du Développement durable, de l'Environnement et des Parcs
MDEIE	Ministère du Développement économique, de l'Innovation et de l'Exportation
OCDE	Organisation de Coopération et de Développement Économiques
ONG	Organisation non gouvernementale
PACC	Plan d'action sur les changements climatiques
PNUE	Programme des Nations Unies pour l'Environnement
PME	Petites et moyennes entreprises
RSE	Responsabilité sociétale de l'entreprise
SCIAN	Système de classification des industries de l'Amérique du Nord
TACEP	Table d'accompagnement-conseil des entreprises du secteur privé
TPO	Très petites organisations
UQTR	Université du Québec à Trois-Rivières

INTRODUCTION

En 1972, le Club de Rome souligne le caractère limité des ressources naturelles (Delchet, 2007). S'ensuivent de multiples scandales financiers, sociaux et éthiques qui contribuent au bris de la confiance qui a existé entre la population et l'entreprise jusqu'à la fin des années 1970 (Capron et Quairel-Lanoizelée, 2007). La fin des années 1980 est alors marquée par une croissance de la préoccupation de l'impact environnemental des entreprises (Gadenne *et al.*, 2009; Lepoutre and Heene, 2006). Ces nouvelles attentes de la société envers les entreprises se manifestent sous forme de pressions qu'elle exerce pour que le marché se responsabilise. À la lumière de cette nouvelle réalité, de plus en plus d'entreprises revoient leur orientation stratégique et mettent en œuvre des pratiques répondant aux principes de la responsabilité sociétale de l'entreprise (RSE).

Bien qu'il soit reconnu dans la littérature que les grandes organisations se sentent davantage concernées par les principes de la RSE, un nombre croissant de firmes de plus petite envergure intègrent des pratiques responsables. Néanmoins, Parker *et al.* (2009) constatent que les petites et moyennes entreprises (PME) se sentent généralement peu concernées par l'impact de leurs activités sur l'environnement. Pourtant, elles représentent désormais environ 90 % des organisations à l'échelle internationale, emploient près de 60 % des salariés mondiaux et contribuent à 70 % de la pollution totale (Labelle et Aka, 2010a; Parker *et al.*, 2009; Temri et Fort, 2009; Jenkins, 2004).

Force est de constater que les PME ont un impact important sur l'environnement, mais aussi sur la société et l'économie. Plusieurs études se sont déjà intéressées aux leviers et aux barrières de l'engagement des PME dans une démarche de développement durable (DD) (Parker *et al.*, 2009). Or, peu de recherches ont étudié l'effet de plusieurs facteurs d'influence sur le comportement des PME face au DD, et encore moins ont tenté de révéler l'ensemble des pratiques de gestion du DD qu'elles appliquent (Bos-Brouwers, 2009; Parker *et al.*, 2009).

Cet essai a donc pour objectif général de mettre au point un outil de diagnostic permettant de recenser des facteurs d'influence qui mènent les PME à s'engager dans une démarche de DD, ainsi que les pratiques de RSE mises en œuvre actuellement au sein des PME québécoises. L'élaboration de l'outil contribue à la création d'un instrument de *benchmark*

par le Laboratoire de développement durable et PME de l'Université du Québec à Trois-Rivières (UQTR).

La réalisation de l'outil de diagnostic résulte d'une recherche documentaire couvrant 49 ouvrages s'intéressant au DD en contexte PME. Cette revue de la littérature a permis d'identifier les principaux facteurs d'influence de l'engagement dans une démarche de DD et les pratiques de RSE qui y sont associées. Le guide BNQ 21000, référence actuelle dans l'intégration du DD en contexte organisationnel au Québec, a orienté le choix des thématiques et des enjeux sous lesquels ont été regroupées les différentes pratiques de gestion recensées. Puis, l'identification d'outils existant pour évaluer une démarche de DD en organisation, jumelée aux résultats de la recherche documentaire, a permis d'établir les bases sur lesquelles le questionnaire a été élaboré. La version préliminaire de l'outil a été améliorée à la suite de rencontres avec des chercheurs et des praticiens spécialistes du DD en entreprise. Le prétest de l'instrument auprès d'un échantillon de trois PME a ensuite permis de cibler ses forces et ses faiblesses, et de formuler des recommandations. L'atteinte de ces objectifs spécifiques a résulté en la création d'un outil de diagnostic adapté au contexte des PME québécoises.

Pour assurer la qualité du travail et la validité des sources utilisées, des critères d'analyse ont été retenus. Une attention particulière a été portée à la provenance de la source, à la réputation de l'auteur ainsi qu'à l'objectivité, l'exactitude et l'actualité de l'information. La recherche documentaire illustre ce souci; 49 ouvrages, dont 33 ont été publiés entre 2009 et aujourd'hui, ont été consultés pour cette partie. Parmi ces documents, 23 sont des articles scientifiques provenant de revues à comité de lecture qui se distinguent par leur qualité dans le champ de l'économie et de la gestion (Comité National de la Recherche Scientifique (CNRS), 2011).

Cet essai, composé de cinq chapitres, débute par la mise en contexte des différents changements sociaux qui ont mené à l'intégration de la RSE dans les organisations, plus particulièrement dans les PME. Le chapitre 2 est consacré à la démarche méthodologique empruntée dans le cadre de cet essai. Le chapitre 3 expose ensuite les résultats de la recherche documentaire et le chapitre 4 décrit et justifie la construction de chacune des parties de l'outil de diagnostic. Pour terminer, le chapitre 5 dévoile les résultats du prétest de l'instrument; l'analyse du questionnaire à la lumière des commentaires faits par les

participants, l'identification des correctifs à apporter et l'élaboration de recommandations visant à améliorer l'outil avant son intégration à l'instrument de *benchmark* développé par Laboratoire de développement durable et PME de l'UQTR.

1 MISE EN CONTEXTE

Un nombre croissant d'entreprises s'engagent sur la voie du DD (Beaupré *et al.*, 2008; Bureau de normalisation du Québec (BNQ), 2011). Dans le but de saisir le contexte dans lequel s'inscrit ce mouvement, le chapitre 1 de cet essai présente certains concepts clés qui méritent d'être définis. Puis, les événements et les facteurs ayant mené aux nouvelles attentes sociales envers les entreprises sont indiqués afin de mieux comprendre l'intérêt grandissant des organisations pour le DD. Ensuite, l'exposition de l'influence de la taille des structures face à l'adoption de pratiques de RSE et l'établissement des tendances dans un contexte de PME québécoises quant à l'intégration du DD concluent ce chapitre.

1.1 Définitions

Les concepts de DD et de RSE sont souvent confondus et on compte aujourd'hui de multiples façons de les définir (Blais, 2011; Temri et Fort, 2009). En outre, il n'existe aucune définition reconnue internationalement des PME (Delchet, 2007; Jenkins, 2004). Pour ces raisons, la définition de ces notions telles qu'elles sont utilisées dans le cadre de cet essai doit être établie.

1.1.1 Développement durable (DD)

La définition du DD énoncée en 1987 dans le rapport de la *Commission mondiale sur l'environnement et le développement : Notre avenir à tous* est aujourd'hui reconnue universellement (Ministère du Développement durable, de l'Environnement et des Parcs (MDDEP), s. d.; Villeneuve et Riffon, 2011). C'est d'ailleurs de cette définition qu'est largement inspirée celle formulée par le gouvernement du Québec dans la *Loi sur le développement durable* (2006). Puisque cet essai se concentre sur l'application du DD dans les entreprises québécoises, la définition retenue ici est celle du guide *BNQ 21000 : Développement durable – Guide d'application des principes dans la gestion des entreprises et autres organisations* qui est une reformulation de celle proposée dans la Loi :

« Développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs et qui s'appuie sur une

vision à long terme qui prend en compte le caractère indissociable des dimensions environnementale, sociale et économique des activités de développement. » (BNQ, 2011, p. 3.).

Ce concept macroéconomique et macrosocial, qui se conçoit généralement en lien avec la sphère politique, fournit les principes de base qui encadrent les activités économiques de l'entreprise. Plusieurs adaptations du concept existent, certains, comme Bansal (s. d.) et le BNQ (2011) voient le DD au cœur d'un équilibre entre les trois sphères économique, environnementale et sociale, tandis que d'autres, comme Gendron (2005), hiérarchisent ces trois pôles et soulignent que le DD a pour fin le développement individuel et social dans le respect de l'intégrité écologique, et que l'économie est le moyen d'y parvenir. Un quatrième et parfois même un cinquième pôle tendent aujourd'hui à être ajoutés. La gouvernance, qui est considérée comme une dimension transversale assurant l'équité par la participation de tous au processus de décision, est relevée par Gendron (2005) ainsi que par Villeneuve et Riffon (2011) qui ajoutent aussi une cinquième dimension au concept : la dimension éthique. Le DD s'adresse à toutes les couches de la société et interpelle tant les organisations publiques que privées, les individus que les communautés, les gouvernements que les organisations non gouvernementales. Plus spécifiquement, pour les entreprises, le concept implique une adoption volontaire des principes qui, par l'intégration d'une vision à long terme, permettra l'atteinte d'un triple bilan équilibré entre les trois «p» soient : les profits, les personnes et la planète (Bansal, s. d.).

1.1.2 Responsabilité sociétale des entreprises (RSE)

Le concept de *Corporate Social Responsibility*, qui a été traduit par *responsabilité sociale de l'entreprise*, est formulé en 1953 par Bowen comme une obligation morale de l'organisation de tenir compte des objectifs et des valeurs de la communauté dans sa prise de décisions (Delchet, 2007).

Au-delà de la prise en charge formelle de l'intérêt commun par l'entreprise privée à l'origine du concept, celui-ci est maintenant reconnu par plusieurs comme l'expression de la contribution de l'entreprise au DD (Blais, 2011; Industrie Canada, 2011; Lorier, 2011; Turcotte *et al.*; 2011; Labelle et St-Pierre, 2010; Temri et Fort, 2009 et Berger-Douce; 2008). Dans ce sens, la RSE est définie dans l'ouvrage *Comprendre la responsabilité sociétale de l'entreprise et agir sur les bases de la norme ISO 26000* :

« L'expression responsabilité sociétale désigne la responsabilité d'une organisation vis-à-vis des impacts de ses décisions et activités sur la société et sur l'environnement, se traduisant par un comportement éthique et transparent qui :

- contribue au développement durable, y compris à la santé et au bien-être de la société;
- prend en compte les attentes des parties prenantes;
- respecte les lois en vigueur tout en étant en cohérence avec les normes internationales de comportement;
- est intégré dans l'ensemble de l'organisation et mis en œuvre dans ses relations. » (ISO 26000, tiré de Turcotte et al., 2011, p. 14).

Par conséquent, dans le cadre de ce travail, le terme DD sera utilisé comme un concept permettant de baliser les comportements à adopter en tant que société, un modèle de développement, tandis que la RSE sera retenue comme la réponse de l'entreprise à l'intégration de ce concept dans ses pratiques de gestion et dans ses opérations (Blais, 2011; Labelle et Aka, 2010a; Temri et Fort, 2009). C'est pourquoi, dans cet essai, les expressions pratiques de gestion du DD et pratiques de RSE sont utilisées de façon interchangeable.

Comme ce travail s'intéresse au contexte particulier des PME, il y a lieu de se questionner sur la compatibilité de ce concept avec celui des entreprises de petite et moyenne envergure. Jenkins (2004) souligne d'ailleurs que le concept a été développé selon la réalité des grandes organisations et note qu'une reformulation adaptée aux caractéristiques spécifiques des PME s'impose. Lepoutre et Heene (2006) et Labelle et Aka (2010a) utilisent en outre le terme de responsabilité sociétale appliquée à la petite et moyenne entreprise (RSPME). Le tableau 1.1 (modifié et traduit de Jenkins, 2004, p. 51) illustre les divergences dans l'application de la RSE aux différents types d'entreprises, en fonction de leur taille.

Tableau 1.1 Divergences de la théorie de la RSE entre les grandes organisations et les PME. Modifié et traduit de Jenkins, 2004, p. 51.

LA RSE EN CONTEXTE DE GRANDE ENTREPRISE	LA RSE EN CONTEXTE DE PME
Qui ?	Qui ?
Responsable devant un grand nombre de parties prenantes diversifiées.	Responsable devant peu de parties prenantes.
Perçue comme responsable envers la société en général.	Perçue comme responsable envers la communauté locale.
Importance des actionnaires.	Les PME n'ont généralement pas d'actionnaires.
Pourquoi ?	Pourquoi ?
Protection de la marque et de l'image corporative.	Protection de la clientèle d'affaires.

LA RSE EN CONTEXTE DE GRANDE ENTREPRISE	LA RSE EN CONTEXTE DE PME
Pression des consommateurs.	Pression des clients d'affaires venant du haut de la chaîne des fournisseurs.
Pression des actionnaires, mouvement de l'investissement socialement responsable (ISR).	Pression des bailleurs de fonds. Non affectée par le mouvement des ISR.
Le <i>business case</i> , c'est-à-dire une proposition structurée marquant un changement dans la conduite des affaires et visant l'amélioration de la performance.	Manque de <i>business case</i> adapté au contexte PME.
Comment ?	Comment ?
Basée sur les valeurs organisationnelles.	Basée sur les valeurs du propriétaire-dirigeant.
Planification stratégique formelle de la RSE.	Planification informelle des stratégies de RSE.
La RSE est conduite par l'établissement de normes et d'indicateurs.	La RSE est conduite de façon intuitive, par des processus et des méthodes ponctuels.
La RSE fait partie des fonctions d'un employé ou est la fonction principale d'au moins un employé.	Pas de personnel dédié au programme de RSE.
Atténuation des risques.	Évitement des risques.
Quoi ?	Quoi ?
Grandes campagnes de marketing, ex. : marketing de cause.	Activités à petite échelle comme le parrainage d'équipes sportives locales.
Publicité en lien avec les activités de RSE.	Activités souvent non reconnues comme étant en lien avec la RSE.

1.1.3 Petites et moyennes entreprises (PME)

Certains ouvrages caractérisent les PME en fonction de leur effectif et de leur chiffre d'affaires (Blais, 2011; Delchet, 2007). Puisque l'effectif est généralement utilisé et que l'indice du chiffre d'affaires est rarement retenu, seul l'effectif sera employé comme critère quantitatif pour qualifier une firme de PME dans cet essai (Blais, 2011). Mais, l'effectif à retenir ne fait pas l'unanimité. Des pays comme le Canada (Industrie Canada), les États-Unis et la Corée du Sud retiennent un effectif de moins de 500 personnes pour définir une PME (Blais, 2011; Bergeron *et al.*, 2010; Parker *et al.*, 2009). Or, comme plusieurs auteurs notent l'importance de distinguer les micros et les petites entreprises des moyennes dans les recherches à venir, un effectif de moins de 250 employés, tel que défini par la Commission Européenne, est retenu dans le cadre de cet essai (Wilson *et al.*, 2012; Bergeron *et al.*, 2010; Parker *et al.*, 2009). Par conséquent, l'utilisation du terme PME désignera une organisation qui emploie moins de 250 personnes.

Bien que la définition de l'organisation en termes de taille soit importante, le sens donné à la notion de PME, dans le cadre de cet essai, va au-delà de la caractérisation quantitative et souligne des particularités qualitatives propres aux PME qui influencent aussi la mise en œuvre de la RSE comme illustré au tableau 1.2 (Bergeron *et al.*, 2010; Labelle et Aka, 2010a; Parker *et al.*, 2009; Perrini *et al.*, 2007; Jenkins, 2004). Le tableau 1.2 (tiré de

Labelle et Aka, 2010a, p. 3), présente une définition de la PME en fonction de ses caractéristiques favorables et défavorables à la RSE.

Tableau 1.2 Définition de la PME en fonction de ses caractéristiques de RSE. Tiré de Labelle et Aka, 2010a, p. 3.

Définition de la PME en fonction de ses caractéristiques favorables et défavorables à la RSE

	Caractéristiques personnelles	Caractéristiques organisationnelles	Caractéristiques opérationnelles
Favorables (Blombäck et Wigren, 2008 ; Jenkins, 2009 ; Spence L., 2007)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Le propriétaire-dirigeant est proche de ses employés et influence les valeurs et la culture de l'entreprise 2. Les relations sont informelles entre le propriétaire-dirigeant et ses clients, ses fournisseurs, ses partenaires d'affaires et les gens du milieu. 	<ol style="list-style-type: none"> 3. La flexibilité facilite l'intégration de nouvelles approches et pratiques 4. Proximité des réseaux et des pairs 5. Moins ouvertes aux pressions institutionnelles. Cela va en faveur d'un engagement volontaire dans la RSE 6. Le peu de hiérarchies dans la PME allège et accélère la prise de décision et les opérations 7. Solidarité entre les employés et, entre la PME et les acteurs externes 	<ol style="list-style-type: none"> 8. Les PME sont créatives et innovantes donc plus ouvertes aux nouvelles opportunités qu'offre la RSE 9. La présence au quotidien du propriétaire-dirigeant dans les opérations de l'entreprise accélère et facilite l'opérationnalisation de la RSE 10. Diffusion rapide des informations 11. Communications ouvertes et fluides
Défavorables (Blombäck et Wigren, 2008 ; Castka et al, 2004 ; Lepoutre et Heene, 2006)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Manque de temps pour s'engager dans des activités axées sur le profit à long terme : la RSE est perçue comme éloignée des activités principales du propriétaire-dirigeant, coûteuse dont le profit semble difficile à mesurer 2. Manque de connaissances en dehors de celles reliées à son métier : la RSE est perçue comme nécessitant d'autres connaissances et expertises 3. Aversion pour la bureaucratie : les propriétaires-dirigeants perçoivent la RSE comme engendrant trop de formalismes dans les pratiques 	<ol style="list-style-type: none"> 4. Ressources financières, matérielles et humaines limitées : la RSE est perçue comme exigeant des ressources supplémentaires coûteuses. 5. La PME dépend de l'influence et des intérêts des acteurs externes surtout ceux intégrés en amont et en aval de sa chaîne de valeur : la sensibilité à la RSE ou non de ces acteurs peut déterminer l'engagement de la PME à adopter des pratiques de RSE. 6. Le fait que la PME soit moins visible des institutions publiques la rendrait moins soucieuse de la RSE 	<ol style="list-style-type: none"> 7. La PME dépend de certaines matières premières ou marchandises disponibles chez son fournisseur : si ces produits ne sont pas respectueux de l'environnement, il y aurait de fortes chances que ceux de la PME ne le soient pas aussi ou le soient beaucoup moins.

1.2 Nouvelles attentes sociales : redéfinition du rôle de l'entreprise

« Dans un contexte de montée des périls environnementaux majeurs, de la mondialisation et de la financiarisation de l'économie, la quête de sens de l'activité économique est de nouveau présente et une conception sécularisée de la RSE a émergé, notamment en Europe, en trouvant sa justification dans le développement durable. » (Capron et Quairel-Lanoizelée, 2007, p. 5).

Les entreprises transforment leurs comportements et y intègrent de plus en plus la pratique de RSE afin de mieux répondre aux nouvelles exigences du marché et de la société (BNQ, 2011). D'où viennent ces transformations sociales? Quels événements et quels facteurs ont contribué à la prise de conscience des organisations? La section précédente ayant défini les mots clés utilisés dans cet essai, celle-ci vise à mieux comprendre le contexte dans lequel a pris naissance la redéfinition du rôle de l'entreprise.

1.2.1 Modification du rôle de l'entreprise et de l'opinion publique

Pendant longtemps, les richesses naturelles ont été considérées comme inépuisables et ne faisant pas l'objet des sciences économiques (Delchet, 2007). Puis, la révolution industrielle a entraîné des mutations économiques et sociales qui se sont traduites par une intensification de l'utilisation des ressources (Villeneuve et Riffon, 2011). Dans la même veine, l'émergence de la société de consommation qui a suivi la Seconde Guerre mondiale a mené certains groupes à s'interroger sur la soutenabilité d'un tel modèle de développement à long terme. Comme mentionné précédemment, c'est en 1972 que le Club de Rome souligne le caractère limité des ressources qui ne peuvent supporter des croissances démographique et économique illimitées (Delchet, 2007). Parallèlement, une transition s'effectue dans le modèle de gestion qui passe du paternalisme de la révolution industrielle, qui répondait à des exigences économiques, sociales et éthiques, à un mode de gestion tayloro-fordien, dans lequel la portée sociale du rôle de l'entreprise est limitée (Capron et Quairel-Lanoizelée, 2007). Le rôle social autrefois assumé, en partie, par l'entreprise est alors repris par l'État-providence qui assume le coût des externalités négatives et en dégage les entreprises (*ibid.*).

Dans les années 1980, on assiste aux :

« conséquences sociales de la rupture du compromis fordien (insécurité sociale, précarité croissante,) alliées à d'autres facteurs (scandales financiers, compromission avec des régimes dictatoriaux, catastrophes écologiques...) [qui] ont considérablement terni l'image de marque des grands groupes qui bénéficiaient jusqu'à la fin des années 1970 d'un préjugé favorable auprès des opinions publiques. » (Capron et Quairel-Lanoizelée, 2007, p. 9).

Cette crise de confiance de l'opinion publique, des investisseurs et des actionnaires appelle à la nécessité de rétablir la crédibilité des entreprises en modifiant leurs règles de gouvernance (Delchet, 2007). Dans ce contexte, les organisations non gouvernementales (ONG), grâce à la confiance des citoyens dont elles bénéficient alors, ont une influence grandissante sur les entreprises (Laisné, 2009). Conséquemment, leurs exigences d'internalisation des externalités sociales et environnementales des activités corporatives sont de plus en plus prises au sérieux par les organisations (*ibid.*). En même temps, la croissance des périls environnementaux, sociaux et financiers incite les organisations à agir davantage afin d'établir un cadre de gestion des opportunités et des risques. L'émergence d'une « société du risque » illustre une baisse de l'acceptabilité des risques

de la part des organisations, des actionnaires et des salariés (Capron et Quairel-Lanoizelée, 2007). Ces transformations mènent l'Agence de l'Environnement et de la Maîtrise de l'Énergie (ADEME) à constater que, depuis le milieu des années 1990, il existe une :

« évolution des valeurs sociales, [une] croissance de l'activisme des consommateurs et des actionnaires, [un] renforcement de l'action locale et internationale des citoyens, [une] réduction des ressources naturelles, [et une] augmentation des risques. » (Guyonnaud et Willard, 2004, p. 4).

1.2.2 Influence des États et de la législation

Ces pressions du marché, des administrations publiques et des groupes d'influence externe et interne se traduisent, en partie, par une nouvelle législation qui intègre les attentes sociales et fait passer le droit du citoyen d'être informé au droit de ce dernier à participer aux prises de décision (Guyonnaud et Willard, 2004). Dans ce cadre, le marché n'est plus considéré comme un allocateur optimal des ressources. Le principe de pollueur-payeur apparaît et vise à corriger le système de prix en faisant payer le coût réel aux usagers par l'internalisation des externalités environnementales et sociales qui se traduit par la création de taxes, de normes ou de lois (Blais, 2011). La législation, intégrant la notion de risques associés aux activités des organisations, inclut désormais de plus en plus la responsabilité élargie des producteurs et le principe de précaution, lesquels impliquent un transfert de responsabilités toujours plus grand envers les entreprises (Guyonnaud et Willard, 2004).

Les attentes envers les entreprises se transforment et ces dernières doivent maintenant s'attendre à un durcissement de la législation issu, entre autres, de l'engagement grandissant des pouvoirs nationaux et transnationaux envers le DD (Laisné, 2009). Par exemple, sur la scène internationale, l'*Agenda 21*, établi à Rio en 1992, se révèle comme le plan d'action global pour aider les gouvernements et les institutions dans la mise en œuvre d'actions intégrant le DD pour le 21^e siècle. En 1997, la signature du Protocole de Kyoto, premier engagement politique contraignant et chiffré pour 38 pays industrialisés, reflète l'institutionnalisation du concept de DD par la reconnaissance d'une responsabilité différenciée et partagée entre les pays, dans ce cas, en lien avec les changements climatiques (Turcotte, 2011). Puis, dès 1998, le Programme des Nations Unies pour l'Environnement (PNUE) publie un document présentant le cadre de la RSE et y

soulignant l'intégration du DD dans toutes les sphères d'activités de l'entreprise (Delchet, 2007).

1.2.3 RSE : une réponse aux nouvelles attentes de la société

La fin du XX^e siècle marque une prise de conscience des organisations qui sont de plus en plus nombreuses à entreprendre une démarche volontaire d'intégration du DD dans leurs activités (BNQ, 2011; Delchet, 2007; ADEME, 2004). Plusieurs activités de RSE sont mises en œuvre en réponse aux nouvelles lois, notamment en matière d'environnement et les entreprises sont maintenant encouragées à aller au-delà de la législation et à assumer un rôle autrefois destiné au secteur public, comme le support à l'éducation et l'implication dans la gouvernance des communautés locales (Jenkins, 2004). Répondant à cette modification de la conception de l'organisation, de nouveaux modèles de dirigeants apparaissent et intègrent ces principes dans les stratégies de l'entreprise (Rollin *et al.*, 2011).

La croissance de la RSE est notamment le résultat de la prise de conscience des phénomènes présentés précédemment par les firmes qui cherchent à restaurer leur image. De plus, Capron et Quairel-Lanoizelée (2007) observent que selon certaines entreprises la responsabilité limitée des firmes à leurs activités opérationnelles tend à se transformer en une responsabilité illimitée des grandes organisations qui concordent avec leur aspiration à prendre en charge le bien commun mondial. Cette transformation aurait pour conséquence, entre autres, un glissement conceptuel qui tend à permuter la satisfaction du bien commun par la satisfaction des attentes des parties prenantes de l'entreprise (*ibid.*).

Or, comme le souligne Laisné (2009), le contexte actuel n'est pas toujours favorable à ce changement de paradigme, notamment dans les PME québécoises qui connaissent des difficultés de financement et où les parties prenantes sont souvent peu préparées. Dans la même veine, malgré tous les changements observés précédemment, Delchet (2007) note une certaine lenteur des gouvernements à agir. Cette lenteur ne s'explique pas seulement par la pression des lobbies tentant de freiner le mouvement, mais tient aussi à la rigidité des organisations économiques, sociales et urbaines ainsi qu'aux bouleversements qu'implique nécessairement le passage à des modes de production et de consommation

plus durables (*ibid.*). Pour leur part, Craig et Cadieux (2011) expliquent cette lenteur à adopter le DD en entreprise par la théorie de Rogers qui souligne qu'une innovation dite de « prévention », comme le DD, se diffuse moins rapidement quand l'avantage (ou la menace) perçue n'est pas tangible ou est difficilement mesurable à court terme.

La modification du rôle de l'organisation au sein de la société résulte donc des nouvelles attentes de la population envers les entreprises qui se traduisent par une législation, des pressions des parties prenantes et une tendance du marché qui responsabilisent désormais les organisations face à leurs impacts sociaux, environnementaux et économiques.

1.3 Intégration du développement durable : qu'est-ce qui motive les PME?

Pour répondre aux transformations sociales et économiques relevées à la section 1.2, plusieurs entreprises s'engagent dans la RSE. Cette section présente les principaux moteurs de l'adoption d'une démarche de DD et les bénéfices qui peuvent en être retirés.

1.3.1 Leviers de la RSE : niveaux d'influence

Théoriquement, un engagement dans une démarche de DD est volontaire et ne comporte pas nécessairement de bénéfices tangibles à aller au-delà de la législation. De ce fait, en raison de leurs caractéristiques particulières qui influencent les pratiques de RSE déployées au sein des PME, les pressions internes (valeurs et motivation des dirigeants ou de certains employés de longue date) sont des moteurs importants à l'engagement dans une démarche de DD (Blais, 2011; Lorier, 2011; Observatoire des PME, 2003).

Outre la pression interne, la conformité à la législation environnementale, la réduction des coûts, au niveau de la gestion des matières résiduelles notamment, et une meilleure relation avec les publics de l'entreprise motivent plusieurs PME à intégrer des principes de DD (Gadenne *et al.*, 2009; Observatoire des PME, 2003). De leur côté, les administrations publiques, influencées par le nouvel environnement politique sur la scène internationale qui encourage l'élaboration de cadres favorisant les pratiques de RSE dans les organisations, entreprennent une démarche de DD afin de montrer la voie en

encourageant et en accompagnant les prestataires et les fournisseurs dans la pratique de RSE (Delchet, 2007). C'est ainsi que plusieurs États et organisations publient les lignes directrices de leurs engagements. Du côté européen on peut souligner le Pacte Mondial des Nations Unies publié en 2000, la *Déclaration sur l'investissement international et les entreprises multinationales* divulguée en 2001 et le *Livre vert* de la Commission européenne paru en 2000 sur l'établissement d'un système d'échange de droits d'émissions de gaz à effet de serre (GES), tandis que, plus près de nous, il y a la *Loi sur le développement durable* (MDDEP, s. d., United Nations, s. d.; Organisation de Coopération et de Développement Économiques (OCDE), s. d.; Commission des communautés européennes, 2000).

1.3.2 Bénéfices observés de la pratique RSE

Les motivations poussant les entreprises à adopter des pratiques de RSE sont nombreuses et différent selon le contexte de l'organisation. Une étude menée en 2006 auprès de 84 PME françaises révèle que le principal avantage perçu de la mise en œuvre de pratiques de RSE par les dirigeants de PME est : « *une adhésion et une motivation plus forte des employés (67,9 %) loin devant une meilleure image (22,6 %)* » et les autres avantages (Berger-Douce, 2008, p. 16). Ainsi, les PME françaises semblent accorder une moins grande importance à leur image, d'une part, car elles sont relativement à l'abri des grands mouvements d'opinion et d'autre part, parce qu'elles bénéficient d'une opinion publique largement plus favorable que les grandes entreprises et les multinationales (Bergeron *et al.*, 2010; Laisné, 2009; Delchet, 2007).

Même si les grandes entreprises semblent avoir emprunté la voie du DD principalement pour des raisons d'image, cette démarche fait aujourd'hui partie intégrante du système de gestion de plusieurs grandes organisations (Observatoire des PME, 2003). Par conséquent, les bénéfices observés ou attendus de l'engagement dans une démarche de DD sont souvent recensés auprès des grandes entreprises et non des PME, ces dernières ne percevant pas, généralement, les bénéfices découlant de l'adoption de meilleures pratiques environnementales, par exemple (Wilson *et al.*, 2012; Labelle et Aka, 2010a; Gadenne *et al.*, 2009).

Puisque les recherches s'intéressant spécifiquement au contexte PME en sont à leurs balbutiements, le tableau 1.3, à la page suivante, présente des avantages corroborés de multiples ouvrages ne traitant pas toujours spécifiquement des PME, mais qui ont été signalés dans des articles consacrés à ces dernières (Services Québec, 2012a; Blais, 2011; BNQ, 2011; Lurier, 2011; Craig et Cadieux, 2011; Turcotte *et al.*, 2011; Labelle et Aka, 2010a; Groupement des chefs d'entreprise du Québec, 2009; Delchet, 2007). Le tableau 1.3 ne présente pas de façon exhaustive tous les bénéfices pouvant être retirés de la mise en œuvre d'une démarche de DD, mais présente ceux qui sont le plus souvent soulignés.

Tableau 1.3 Bénéfices d'une démarche de DD

AVANTAGES LIÉS AUX RESSOURCES HUMAINES	AVANTAGES STRATÉGIQUES	AVANTAGES ÉCONOMIQUES
<ul style="list-style-type: none"> • Amélioration de l'attraction et de la rétention de la main d'œuvre; • Amélioration du climat et de la qualité de travail; • Amélioration de la productivité. 	<ul style="list-style-type: none"> • Consolidation des marchés actuels et accès à de nouveaux marchés; • Meilleure image corporative face aux employés, aux fournisseurs et aux clients; • Stimulation de l'innovation; • Fidélisation de la clientèle; • Solidification des liens avec les partenaires d'affaires; • Amélioration de la gestion des risques. 	<ul style="list-style-type: none"> • Meilleur accès au financement; • Meilleure performance financière; • Diminution des coûts d'opération et d'exploitation des ressources.

1.3.3 RSE et avantage économique

Plusieurs PME, préoccupées par leur survie économique et des objectifs à court terme, exigent qu'un lien entre la mise en œuvre de pratiques de RSE et une amélioration de leur performance financière soit établi avant de s'engager dans une démarche de DD (Parker *et al.*, 2009). Dans le même sens, Gadenne *et al.* (2009) soulignent que plusieurs dirigeants de PME perçoivent encore les mesures de RSE, particulièrement celles liées à l'environnement, comme un coût supplémentaire et doutent que ces dépenses se traduisent en bénéfices pour leur entreprise. Ces auteurs déclarent néanmoins qu'il existe une corrélation positive entre les efforts du dirigeant pour la mise en œuvre de pratiques environnementales et une amélioration de l'efficacité des opérations organisationnelles, des profits et de l'image de l'entreprise (Gadenne *et al.*, 2009; Parker *et al.*, 2009).

Certaines pratiques de DD permettent des économies opérationnelles, telles que la réduction des coûts par la diminution des achats et de la consommation d'énergie, l'optimisation des processus et l'amélioration de l'efficacité (Vallerand *et al.*, 2011; Labelle et Aka, 2010a). Dans le même sens, l'intégration de pratiques de RSE pourrait permettre un accès plus facile aux capitaux, car les institutions financières et les investisseurs sont de plus en plus sensibles aux performances environnementales et sociales des organisations, bien qu'en ce moment ces pratiques semblent plus fréquentes dans les grandes entreprises (Labelle et Aka, 2010a; Jenkins, 2004; Lapointe et Gendron, 2004).

De plus, un sondage réalisé en 2010 auprès de 7 371 résidents du Québec indique qu'il existe un lien positif entre la performance financière de l'entreprise et la mise en œuvre de pratiques de DD pour 78,7 % des répondants (Rollin *et al.*, 2011). Cette forte perception est appuyée par Gond et Palazzo (s. d.) qui soulignent l'impact de la perception favorable sur l'existence réelle d'un lien positif entre la performance économique et la performance sociale. Clemens (2006) va plus loin et confirme l'existence d'une corrélation positive entre la performance financière et l'engagement dans une démarche de RSE dans les grandes organisations et dans les PME.

Or, ces constats ne font pas l'unanimité, et d'autres recherches recensées par Bergeron *et al.* (2010) et Berger-Douce (2008) insistent sur la difficulté à démontrer le lien entre la RSE et l'amélioration de la performance financière. Quoiqu'il n'existe pas de consensus par rapport aux avantages économiques de la RSE et que Jenkins (2004) mentionne que des recherches supplémentaires sont nécessaires, Labelle et Aka (2010a) rappellent qu'il est tout de même reconnu que les pratiques de RSE ne réduisent pas les bénéfices économiques.

1.4 Particularités des PME et DD

L'engagement dans une démarche de DD peut comporter de nombreux avantages, mais exige de l'entreprise des ressources et des compétences supplémentaires en termes d'expertise en RSE afin, notamment, d'adapter les stratégies de marketing et la gestion des approvisionnements, et de communiquer les changements à l'interne comme à l'externe (Lorier, 2011). C'est pourquoi la RSE a longtemps été l'apanage des grandes entreprises (Jenkins, 2006).

Par ailleurs, l'importance du rôle des PME comme agent économique ne cesse de croître (Jenkins, 2004). À cet effet, Julien (2011) souligne que depuis les années 1970, les pays de l'OCDE, dont le Canada, voient la part des emplois provenant des PME augmenter. Les PME fournissent 60 % des emplois au Canada et représentaient, en 2007, 99 % des entreprises québécoises, contribuant à 25 % du PIB de la province (Blais, 2011; Lorier, 2011; Drouin, 2009). Bien qu'il existe encore peu d'études sur l'intégration du DD en contexte PME, le sujet suscite un intérêt croissant chez plusieurs chercheurs, et les PME sont désormais plus nombreuses à adopter des pratiques de RSE (Blais, 2011; Labelle, 2010).

Cependant, nombreux sont les propriétaires-dirigeants de PME qui ne se sentent pas concernés par les impacts environnementaux de leur entreprise (Gadenne *et al.*, 2009; Parker *et al.*, 2009). Toutefois, même si elles ont, individuellement, moins d'impact sur l'environnement que les grandes entreprises, tel que souligné dans l'introduction, les PME sont responsables d'environ 60 % de toutes les émissions de dioxyde de carbone, un important GES, et de 70 % de la pollution totale (Wilson *et al.*, 2012; Parker *et al.*, 2009).

1.4.1 Influence des organisations de grande taille sur les PME

Les grandes entreprises, principalement les multinationales, sont davantage concernées par des enjeux globaux et subissent ainsi des pressions plus importantes quant à la mise en œuvre de pratiques de RSE (Bergeron *et al.*, 2010; Delchet, 2007; Jenkins, 2004). Dans ce sens, les études démontrent qu'elles possèdent une meilleure compréhension des enjeux du DD et qu'elles mettent plus facilement en place des initiatives structurées, principalement en raison de leurs ressources plus importantes (Lorier, 2011; Craig et Cadieux, 2011; Berger-Douce, 2008). Ainsi, la grande majorité des outils d'appui à une démarche de DD tels que le *Global Reporting Initiative* (GRI), les normes ISO (14000 et 26000) et SD 21000, ainsi que le guide BNQ 21000, pour ne nommer que ceux-ci, sont adaptés au contexte des grandes entreprises (Craig et Cadieux, 2011; Vallerand *et al.*, 2011). Cette appropriation des pratiques de RSE par les firmes de grande taille est démontrée par KPMG (2011) qui a observé que le nombre de grandes entreprises canadiennes ayant produit un rapport RSE est passé de 62 % en 2008 à 79 % en 2011. Cette élaboration du concept de RSE autour de la grande entreprise, évoquée comme la norme, en plus du mythe selon lequel les PME ne sont que des formats réduits des

organisations d'envergure, explique en partie pourquoi les PME ont tant de difficulté à intégrer la RSE dans leurs pratiques (Jenkins, 2004).

Dans la chaîne des affaires, les PME, qui sont souvent des fournisseurs et des sous-traitants des grandes entreprises, doivent donc se conformer aux nouveaux codes de conduite imposés par les donneurs d'ordres (Blais, 2011; Capron et Quairel-Lanoizelée, 2007). L'intégration de pratiques de RSE peut alors être perçue comme une contrainte supplémentaire pour les entreprises de petite taille (Capron et Quairel-Lanoizelée, 2007).

1.4.2 Contraintes et avantages des PME face au DD

Les petites structures, dont la marge de manœuvre est limitée en raison de leur positionnement rarement dominant sur le marché, doivent être en mesure de réagir rapidement aux changements (Delchet, 2007). La prédominance d'une vision à court terme au sein des PME, nécessaire à leur capacité de survie, se révèle un obstacle au développement de la RSE, celle-ci s'appuyant sur une vision à long terme qui tente de répondre aux besoins présents sans compromettre la capacité des générations futures à combler les leurs (Capron et Quairel-Lanoizelée, 2007). En revanche, bien que la pression des donneurs d'ordres agisse comme un levier pour l'intégration de pratiques de DD dans les PME, ces dernières sont contraintes par divers facteurs issus de leur structure et de leur nature particulière.

Les manques d'information et de sensibilisation au concept de DD expliquent que plusieurs entreprises n'aient pas intégré de pratiques de RSE (Craig et Cadieux, 2011; Lorier, 2011). Les essais de Blais (2011) et de Lorier (2011), ainsi que l'article de Berger-Douce (2008), s'accordent pour affirmer que chez les dirigeants de PME sensibilisés au DD, le manque de temps est le principal frein observé dans la mise en œuvre de pratiques de RSE. Cet obstacle est repris par d'autres auteurs tels que Delchet (2007) et Laisné (2009) qui expliquent cette situation par le manque de moyens humains : une seule personne exerçant souvent plusieurs fonctions au sein des petites structures. Ceci expose du même coup le manque de compétence et la plus grande difficulté des PME françaises, par rapport aux entreprises de grande taille, à identifier les enjeux de DD (Delchet, 2007). Dans la même veine, le ministère du Développement économique, de l'Innovation et de

l'Exportation (MDEIE) affirme que les manques de temps et de moyens financiers constituent les deux principaux obstacles à l'intégration de la RSE au Québec (Craig et Cadieux, 2011).

En revanche, les PME ne sont pas seulement pénalisées lorsque vient le temps d'intégrer des pratiques de DD, elles peuvent aussi bénéficier de certains avantages. De par leur petite taille, elles possèdent généralement une meilleure capacité de réaction aux changements. Leur plus grande flexibilité constitue d'ailleurs un avantage majeur sur les plus grandes entreprises et leur permet de mettre en œuvre plus facilement des stratégies proactives à l'interne (Jenkins, 2004).

Les résistances à l'interne, qui ont tendance à être moindres en raison de la proximité plus forte entre salariés et dirigeants et de la plus grande importance du pouvoir décisionnel dont chaque individu dispose, avantage aussi les PME dans le déploiement de pratiques de RSE (Blais, 2011; Craig et Cadieux, 2011; Delchet, 2007). De plus, leur plus grande implication dans les communautés locales facilite les réflexions avec les parties prenantes et améliore leur compréhension des enjeux locaux, un élément important de la pratique de RSE (Blais, 2011; Delchet, 2007).

Pour résumer, les PME possèdent généralement des ressources financières, technologiques et humaines limitées ainsi qu'une vision principalement axée sur le court terme. Même si les entreprises de petite et moyenne envergure subissent peu de pression médiatique, elles sont tout de même influencées par les nouvelles contraintes réglementaires, les donneurs d'ordres et les collectivités locales qui agissent comme des leviers externes favorisant l'intégration du DD en leur sein (Blais, 2011; Bergeron *et al.*, 2010). En outre, les valeurs des dirigeants et la proximité entre les employés des différents niveaux hiérarchiques agissent comme des moteurs internes et représentent aussi des particularités propres à ces structures face au DD (Guyonnaud et Willard, 2004).

Le tableau 1.4 (modifié et traduit de Bos-Brouwers, 2009, p. 4), identifie et distingue les principales forces et faiblesses existant entre les PME et les grandes entreprises pour la mise en œuvre d'innovations telles que des pratiques de RSE.

Tableau 1.4 Capacité d'innovation : PME et grandes entreprises. Modifié et traduit de Bos-Brouwers, 2009, p. 4.

PME	
Forces	Faiblesses
<ul style="list-style-type: none"> Flexibilité de l'organisation : <ul style="list-style-type: none"> - Moins bureaucratique; - Répond rapidement au changement; - Communication interne rapide et efficace. Propriétaire/Dirigeant : <ul style="list-style-type: none"> - Dynamique, entrepreneur; - Style de leadership horizontal; - Générateur d'idées (joue un rôle direct dans les innovations). 	<ul style="list-style-type: none"> Propriétaire/Dirigeant : <ul style="list-style-type: none"> - Peu d'expertise de gestion; - Survie de l'entreprise repose sur les employés; - Manque de planification formelle. Finances : <ul style="list-style-type: none"> - Difficulté à attirer les investissements bancaires et les capitaux de risque; - Coûts élevés pour les investissements technologiques et la main d'œuvre de démarrage. Main d'œuvre : <ul style="list-style-type: none"> - Difficulté d'attirer du personnel qualifié; - Difficulté de maintenir les compétences technologiques à jour.
GRANDES ENTREPRISES	
Forces	Faiblesses
<ul style="list-style-type: none"> Finances : <ul style="list-style-type: none"> - Moins de difficulté à attirer les investissements bancaires et les capitaux de risque; - Les risques liés à l'innovation sont réduits par la diversité de production, de vente et de projets. Main-d'œuvre : <ul style="list-style-type: none"> - Plus de facilité à attirer la main-d'œuvre qualifiée. Connaissances : <ul style="list-style-type: none"> - Connaissances technologiques partagées à travers des réseaux établis; - Systèmes de gestion de l'information. Gestion : <ul style="list-style-type: none"> - Système de gestion décentralisé avec pouvoir de décision dans les échelons inférieurs; - Capacité de gestion stratégique à long terme. 	<ul style="list-style-type: none"> Gestion : <ul style="list-style-type: none"> - La haute direction est isolée des consommateurs et des niveaux opérationnels; - Met l'accent sur la réduction de coûts à court terme (pression des actionnaires). Main-d'œuvre : <ul style="list-style-type: none"> - Peu de tolérance pour les attitudes fortement entrepreneuriales. Flexibilité de l'organisation : <ul style="list-style-type: none"> - Bureaucratique et fortement hiérarchisée.

1.5 PME et DD : état de la situation au Québec

Les motivations, les bénéfices et les barrières qui sous-tendent l'intégration d'une démarche de DD au sein des PME ayant été identifiés, où en sont les PME québécoises

dans l'adoption des pratiques de RSE? Les recherches réalisées sur l'intégration du DD dans les PME se sont principalement intéressées à la situation européenne, plus particulièrement en France, et se sont penchées sur l'élaboration de modèles théoriques, la mesure des impacts de la pratique, ainsi que sur la construction d'outils facilitant l'intégration de la démarche (Lorier, 2011). De ce fait, Vallerand *et al.* (2011) et Jenkins (2004) constatent que les PME européennes ont davantage intégré les pratiques de RSE et sont plus nombreuses à posséder une certification en lien avec l'environnement ou le DD.

Ainsi, les PME québécoises, considérées parmi les « meilleurs élèves du Canada », ont amorcé l'intégration de pratiques de RSE, mais les démarches observées, généralement informelles, ponctuelles et peu structurées, sont en deçà de celles relevées au sein des petites organisations européennes (Lorier 2011; Vallerand *et al.*, 2011). Pour pallier ce retard, le gouvernement du Québec s'est fixé comme objectif d'amener 20 % des entreprises québécoises à adopter une approche durable dans leurs activités d'ici 2013 (Craig et Cadieux, 2011). Comme les manques d'information, de sensibilisation et de temps expliquent en grande partie l'absence d'intégration des principes de DD au sein des PME de la province, la Table d'accompagnement-conseil des entreprises du secteur privé (TACEP) a ciblé trois types d'intervention pour combler ce besoin. De cette manière, diverses actions sont mises en œuvre pour sensibiliser les entreprises au concept de DD, les former sur l'initiation d'une démarche de DD et accompagner ou conseiller celles désirant intégrer des principes de DD à leurs activités (Blais, 2011; Craig et Cadieux, 2011).

1.5.1 Caractéristiques des PME québécoises exemplaires en DD

L'engagement dans une démarche de DD est amorcé dans les entreprises québécoises, mais elle ne se fait pas au même rythme dans toutes les organisations. Ainsi, l'enquête de Vallerand *et al.* (2011) réalisée auprès de 108 PME québécoises montre que les plus performantes en matière de DD sont celles du secteur manufacturier possédant en moyenne 200 employés et 42 ans d'existence, en plus d'une certification ISO (*ibid.*). Dans une étude publiée en 2011, le MDEIE arrive à des conclusions semblables et révèle que les facteurs suivants sont parmi ceux qui influent favorablement sur l'intégration de principes de DD dans les organisations : l'établissement de l'entreprise dans un secteur ou

une région ressource, une taille importante, la présence d'un syndicat ainsi que la cotation en bourse (Craig et Cadieux, 2011). Par conséquent, même si, selon une étude française réalisée en 2003, la majorité des dirigeants semblent s'entendre sur la pertinence d'intégrer ces principes dans les modes de gestion, toutes les organisations ne sont pas égales dans l'adoption d'une approche de DD, car les facteurs soulevés précédemment influent grandement : les grandes entreprises intégrant davantage des pratiques de RSE dans leur mode de gestion (Laville, 2009; Agence des Chambres Françaises de Commerce et d'Industrie (ACFCI), s. d.).

1.5.2 Tendances dans les pratiques de DD en entreprise

L'enquête du MDEIE (Craig et Cadieux, 2011) qui a fréquemment été utilisée, notamment par Blanchet (2011) et Locatelli (2011), pour illustrer l'état de la situation de l'intégration du DD dans les entreprises au Québec, souligne trois tendances majeures.

La première tendance observe que peu ou pas d'actions ont été mises en œuvre pour les enjeux économiques du contrôle de la rentabilité, des pratiques d'investissements et de l'impact économique local ainsi que pour les enjeux environnementaux concernant la gestion de l'énergie, de l'eau et des émissions de GES (Craig et Cadieux, 2011). D'une part, Lurier (2011) apporte un élément de réponse au peu d'actions menées visant la dimension économique en remarquant que la majorité des PME ayant implanté des pratiques de RSE se sont davantage approprié les aspects environnementaux associés au DD, notamment ceux fortement réglementés. D'autre part, différents auteurs concluent que les employés figurent généralement au centre de la stratégie de RSE des PME expliquant ainsi que la dimension sociale soit mieux intégrée par les entreprises (Bergeron *et al.*, 2010; Berger-Douce, 2008; Perrini *et al.*, 2007). De leur côté, les initiatives en lien avec la gestion des GES pourraient croître dans les années à venir, notamment en raison des stratégies gouvernementales qui se multiplient dans l'adaptation aux changements climatiques (Plan d'action sur les changements climatiques (PACC) 2006-2012 et le PACC 2013-2020, en cours d'élaboration).

La seconde tendance dévoile un mouvement de transition dans l'intégration des principes de DD dans la mission, la vision, les valeurs et la stratégie d'affaires de l'entreprise (Craig et Cadieux, 2011). Finalement, la troisième tendance révèle que les pratiques de RSE

prises en œuvre touchent généralement des secteurs fortement réglementés tels que la responsabilité sur les produits et les services, les conditions de travail et la gestion des matières résiduelles (GMR), en plus d'autres enjeux moins légiférés comme les pratiques d'achats et l'éthique des affaires (Craig et Cadieux, 2011; Vallerand *et al.*, 2011). Le gouvernement québécois, qui s'est officiellement engagé sur la voie du DD par l'adoption de la *Loi sur le développement durable* en 2006, accompagnée de la *Stratégie de développement durable 2008-2013*, a ainsi contribué à la démocratisation du DD au sein des entreprises (Locatelli, 2011). Également, l'élaboration récente du guide BNQ 21000 ainsi que l'offre croissante de programmes et de services d'accompagnement offerts aux entreprises témoignent de l'augmentation des pratiques de RSE au sein des organisations québécoises. Ce guide est la référence actuelle pour les entreprises québécoises se lançant sur la voie du DD, car il reflète la culture québécoise et est adapté à la *Loi sur le développement durable*.

Bien qu'un nombre important d'actions visant le DD dans les PME québécoises soient menées de façon ponctuelle et informelle, sans être appuyées par une véritable stratégie, le sondage réalisé en 2010 par la Fondation de l'entrepreneurship (FDE) relève que sur les 495 futurs dirigeants interrogés, 25,4 % affirment avoir intégré le DD à leur cadre de gestion et 38,01 % ont l'intention de le faire (Vallerand *et al.*, 2011; Rollin *et al.*, 2011). Ce taux montre un intérêt grandissant pour les pratiques de RSE. D'ailleurs, la même étude souligne que 15,5 % des propriétaires actuels d'entreprises affirment avoir commencé à intégrer le DD dans leurs pratiques managériales et que 20,8 % ont l'intention de le faire (Rollin *et al.*, 2011).

Ce chapitre ayant relevé l'état des connaissances relatives à la problématique de l'intégration du DD dans les organisations, plus particulièrement dans les PME québécoises, ainsi que les bénéfices de l'instauration de pratiques de RSE et les obstacles à celle-ci, qu'en est-il des moyens implantés dans les PME? Quelles sont les pratiques les plus fréquemment mises en œuvre et quels sont les facteurs qui influencent leur implantation? Pour répondre à ces questions, la construction d'un outil de diagnostic adapté au contexte des PME s'impose. Le chapitre suivant sera consacré à la méthodologie ayant mené à la création d'un outil visant à dresser un portrait, le plus juste possible, des réalisations concrètes en matière de DD au sein des PME québécoises.

2 DÉMARCHE MÉTHODOLOGIQUE

Le chapitre 1 a démontré la pertinence de créer un instrument de diagnostic spécifiquement adapté au contexte des PME. Ce chapitre expose quant à lui les étapes ayant mené à la création de l'outil présenté au chapitre 4. L'instrument d'enquête développé permet de répondre à l'objectif général visé par cet essai, soit de créer un outil de diagnostic permettant de révéler les principaux facteurs influençant l'engagement des PME dans le DD et d'identifier les pratiques de RSE mises en œuvre par celles plus avancées dans ce domaine. La méta analyse qualitative, méthode d'analyse secondaire de recherche qualitative, a été retenue pour identifier les principaux facteurs d'influence et les pratiques de RSE. Une synthèse des résultats de cette analyse est présentée dans les tableaux du chapitre 3. Puis, les facteurs d'influence et les pratiques recensés au chapitre 3 ont servi de base à la formulation des questions de l'instrument de diagnostic. Le questionnaire développé contribuera à la création d'un instrument d'analyse comparative spécifiquement dédié aux organisations de petite et moyenne envergures. Ce dernier sera accessible en ligne, sur le site www.vigiepme.org et permettra aux organisations d'évaluer leur performance de DD et de se comparer aux entreprises de leur secteur parmi les plus avancées dans l'opérationnalisation de leur démarche de DD. Les résultats obtenus par l'instrument de *benchmark* ainsi que ceux compilés pour sa création permettront aux chercheurs de faire avancer les connaissances sur le DD dans les PME et de mieux comprendre, entre autres, les liens existant entre les facteurs d'influence et l'adoption de pratiques de RSE, en plus de permettre aux entreprises d'évaluer leur performance de DD.

L'instrument de diagnostic développé dans cet essai se veut compatible avec le guide BNQ 21000 qui oriente les entreprises dans la prise en compte des principes et des enjeux du DD dans leurs stratégies et leurs modes de gestion. Bergeron *et al.* (2010) considèrent d'ailleurs les normes SD 21000 et ISO 26000 comme des points d'ancrage pour développer des outils adaptés aux PME. Pour sa part, le guide BNQ 21000, qui intègre les référentiels du GRI, du SD 21000 et de la norme ISO 26000, constitue un modèle de base adapté aux entreprises du Québec pour développer des outils spécifiquement dédiés aux organisations de la province. Afin de faciliter la démarche

d'engagement des PME vers le DD, l'instrument développé dans ce travail se veut un complément au guide BNQ 21000.

Dans ce chapitre, la collecte d'information est d'abord explicitée sous la section consacrée à la recherche documentaire. Puis, l'étape de l'élaboration de l'outil de diagnostic présente la démarche empruntée, ainsi que les éléments de référence retenus afin de s'assurer que l'outil développé soit adapté aux PME et qu'il soit fidèle et valide. Les experts consultés pour la création et l'amélioration de l'outil sont ensuite présentés. Pour terminer, les critères choisis pour cibler l'échantillon de PME exemplaires sont décrits le traitement des données est expliqué.

2.1 Recherche documentaire et méta analyse qualitative

La recherche documentaire vise, d'une part, à identifier des facteurs d'influence favorisant ou freinant le développement d'une démarche de DD, ainsi qu'à établir les pratiques de RSE les plus fréquemment mises en œuvre en contexte PME. D'autre part, la recherche permet de recenser les grilles, les questionnaires et les sondages élaborés par les chercheurs afin de s'y référer et de s'en inspirer pour la création de l'outil. Pour ce faire, la saturation théorique a été retenue. Ainsi, après avoir consulté une centaine de documents, 49 ouvrages ont été sélectionnés, dont la liste complète se trouve à l'annexe 1. La consultation de ces documents a mené à l'atteinte du point de saturation théorique au-delà duquel l'hypothèse a été faite que plus rien de nouveau ou de consistant n'émergerait de nouvelles collectes de données (Guillemette, 2006).

Près de la moitié des documents retenus (23 sur un total de 49) figurent dans la liste de la Section 37 (Économie/Gestion) du Comité National de la Recherche Scientifique (CNRS), laquelle regroupe les revues à comité de lecture qui se distinguent par leur qualité dans le champ de l'économie et de la gestion (CNRS, 2011). Chaque périodique scientifique est ensuite soumis à un rigoureux comité, composé d'élus et de nommés de tous les domaines de la recherche, qui catégorise les revues selon un système d'arbitrage formel dont la catégorie 1 (sur un total de quatre catégories), représente la plus haute distinction et regroupe les périodiques qui jouent un rôle de premier plan en économie et en gestion. Ces revues se démarquent par leur processus d'arbitrage très exigeant et transparent et la publication régulière d'articles particulièrement novateurs (*ibid.*).

Des 49 ouvrages recensés à l'annexe 1, quatre articles sont issus du *Journal of Business Venturing* (catégorie 1), un article est tiré de l'*International Small Business Journal* et un du *Journal of Environmental Planning C* (deux revues de catégorie 2), un article a été recensé dans le *Journal of Environmental Planning* et un dans le *Corporate Governance* (deux périodiques de catégorie 3) et 15 articles figurent dans les revues suivantes de catégorie 4 : *Journal of Business Ethics*, *Business Strategy and the Environment* ainsi que *Business and Society* (*ibid.*). Ces articles ont été trouvés, en grande partie, sur les sites *ABI Inform*, *Google Scholar*, *CAIRN.info*, *Business Source Complete*, *Emerald Journals*, *JSTOR Business*, *Sage Journal Online*, *ScienceDirect* et *Vigie-pme*. Dans le but de retenir uniquement les textes traitant spécifiquement des pratiques et des facteurs d'influence d'intégration d'une démarche de DD en contexte PME, les mots clés suivants ont été utilisés pour cibler les écrits pertinents dans les bases de données : développement durable (DD), *Sustainable Development*, responsabilité sociétale de l'entreprise (RSE), *Corporate Social Responsibility* (CSR), petites et moyennes entreprises (PME) et *Small and Medium Enterprises* (SME). L'accent a été mis sur les textes relevant des données primaires issues de recherches menées dans différents pays afin de recueillir des informations sur les aspects pratiques, et non seulement théoriques, liés à la mise en œuvre du DD au sein des PME.

La recherche a été complétée par la consultation d'outils et d'ouvrages destinés à la mise en œuvre de pratiques de RSE en entreprise ou présentant un rapport d'études dans lequel de telles pratiques sont signalées. La richesse et la pertinence des informations recueillies s'illustrent par une bibliographie de publications produites entre 2002 et 2012, qui proviennent de tous les secteurs de production, des biens comme des services, et qui présentent les résultats d'études réalisées dans plus de 16 pays. Le DD ayant une portée mondiale, mais étant influencé par le contexte local, les pratiques et les facteurs d'influence recensés proviennent en grande partie de documents traitant du contexte européen (25 ouvrages sur un total de 49) ou canadien (12 sur un total de 49). Le tableau 2.1 présente la liste des 49 références retenues pour le recensement des pratiques de RSE appliquées dans les PME.

Tableau 2.1 Ouvrages consultés pour la construction de l'outil de recensement

N°	AUTEURS/ ORGANISATIONS	PÉRIODIQUE	PAYS DE L'ÉTUDE OU DE LA PUBLICATION	ANNÉE	SECTEUR(S)
1	Armstrong <i>et al.</i>	N/A	Canada	2007	N/A
2	Battisti and Perry	Corporate Social Responsibility and Environmental Management	Nouvelle-Zélande	2011	Manufacturier, services et production du secteur primaire
3	Bergeron <i>et al.</i>	Crises et nouvelles problématiques de la Valeur	France	2010	Industrie (y compris pharmaceutique), agroalimentaire, aéronautique et transport.
4	Blomback and Wigren	Management of Environmental Quality : An International Journal	Suède et Kenya	2009	Pharmaceutique
5	Borga <i>et al.</i>	Business Strategy and the Environment	Italie	2009	Meubles
6	Bos-Brouwers	Business Strategy and the Environment	Pays-Bas	2009	Industrie du caoutchouc et du plastique
7	Bureau de normalisation du Québec (BNQ)	N/A	Canada	2011	N/A
8	Cabagnols et Le Bas	N/A	France	2008	Multiples
9	Cassels and Lewis	Corporate Social Responsibility and Environmental Management	Nouvelle-Zélande	2011	Manufacturier
10	Centre québécois de développement durable (CQDD)	N/A	Canada	2008	Multiples, mais davantage axé sur la production de biens
11	Del Baldo	Journal of Management Governance	Italie	2010	Multiples
12	Enviroclub	N/A	Canada	N/A	Manufacturier
13	Fraj-Andrés <i>et al.</i>	Business Strategy and the Environment	Espagne	2009	Multiples
14	Gadenne <i>et al.</i>	Journal of Business Ethics	Royaume-Uni	2009	Services et manufacturier
15	Generali Solutions Assurances	N/A	France	2011	N/D
16	Genoud	N/A	Suisse	s. d.	Multiples
17	Gouvernement du Canada	N/A	Canada	2006	N/A
18	Hubbard	Business Strategy and the Environment	N/A	2009	N/A
19	Jenkins	Journal of General Management	N/A	2004	N/A
20	Jenkins	Journal of Business Ethics	Royaume-Uni	2006	Manufacturier, services, ingénierie, construction et imprimerie

N°	AUTEURS/ ORGANISATIONS	PÉRIODIQUE	PAYS DE L'ÉTUDE OU DE LA PUBLICATION	ANNÉE	SECTEUR(S)
21	Jenkins	Journal of Business Ethics	Royaume-Uni	2009	Multiples
22	Kuckertz and Wagner	Journal of Business Venturing	Allemagne	2010	Étudiants en ingénierie et en affaires
23	Labelle et Aka	N/A	Canada	2010a	N/A
24	Labelle et Aka	Entrepreneurial practice review	Canada	2010b	Multiples
25	Labelle et St-Pierre	N/A	Canada	2010	Multiples
26	Lepoutre and Heene	Journal of Business Ethics	Belgique	2006	N/A
27	Locatelli	N/A	Canada	2011	N/A
28	Longo <i>et al.</i>	Corporate Governance	Italie	2005	Multiples
29	Luetkenhorst	Intereconomics	Europe	2004	N/A
30	Pacheco <i>et al.</i>	Journal of Business Venturing	États-Unis	2010	N/A
31	Parker <i>et al.</i>	Environment and Planning C : Government and Policy	N/A	2009	N/A
32	Perrini <i>et al.</i>	Journal of Business Strategies	Italie	2006	Produits et services
33	Perrini <i>et al.</i>	Journal of Business Ethics	Italie	2007	Multiples
34	Peterson	Business & Society	États-Unis	2009	N/A
35	Rao <i>et al.</i>	Business Strategy and the Environment	Philippines	2009	Multiples
36	République et Canton de Genève	N/A	Suisse	s. d.	N/A
37	Revell and Blackburn	Business Strategy and the Environment	Royaume-Uni	2005	Construction et restauration
38	Rivera-Lirio and Muñoz- Torres	Journal of Environmental Planning and Management	Espagne	2010	Multiples
39	Roxas and Coetzer	Journal of Business Ethics	Philippines	2012	Manufacturier : alimentaire
40	Recyc-Québec	N/A	Canada	N/A	Multiples
41	Schaper	International Small Business Journal	Australie	2002	Pharmaceutique
42	Tand and Tang	Journal of Business Venturing	Chine	2012	Manufacturier
43	Temri et Fort	Innovations	France	2009	Agroalimentaire
44	Torugsa <i>et al.</i>	Journal of Business Ethics	Australie	2011	Manufacturier
45	Uhlaner <i>et al.</i>	Journal of Business Ethics	Pays-Bas	2010	Multiples
46	Vallerand <i>et al.</i>	N/A	Canada	2011	Manufacturier et services

N°	AUTEURS/ ORGANISATIONS	PÉRIODIQUE	PAYS DE L'ÉTUDE OU DE LA PUBLICATION	ANNÉE	SECTEUR(S)
47	Villeneuve et Riffon	N/A	Canada	2011	Institutionnel
48	Williamson <i>et al.</i>	Journal of Business Ethics	Royaume-Uni	2006	Manufacturier
49	York and Venkataraman	Journal of Business Venturing	États-Unis	2010	N/A

L'identification des facteurs d'influence et des pratiques les plus fréquemment observées en contexte PME résulte de la méta analyse qualitative qui vise à réanalyser les résultats d'études présentant des données primaires pour en arriver à la synthèse de certaines généralisations (Beaucher et Jutras, 2007).

Dans le but de créer un outil spécifique au contexte PME et compatible avec la démarche entreprise par le BNQ 21000, les différentes pratiques identifiées dans la littérature et adoptées à l'échelle internationale ont d'abord été compilées avant d'être organisées en fonction des thématiques et des enjeux établis dans le *Développement durable : Guide d'application des principes dans la gestion des entreprises et des autres organisations* développé par le BNQ. Cette démarche a permis de créer une liste regroupant plus de 300 pratiques de RSE. Un tri a été fait parmi toutes les pratiques identifiées afin de ne retenir que celles qui étaient observables concrètement. Ainsi, après avoir regroupé les différentes pratiques sous une terminologie uniforme, de 300 pratiques à l'origine, 120 ont été retenues et sont présentées dans les tableaux de la section 3.2. Elles ont ensuite fait l'objet de questions dont le résultat est l'outil présenté à l'annexe 3.

2.2 Étapes de l'élaboration de l'outil de diagnostic

La création d'un questionnaire obéit à des règles d'élaboration rigoureuses qu'il faut respecter afin d'assurer la valeur descriptive, la fiabilité et l'utilité des données recueillies (Aktouf, 1987). Les étapes nécessaires au développement du questionnaire sont présentées dans cette section. Cet essai contribuant à l'élaboration d'un outil d'analyse comparative, aussi appelé *benchmark*, certains aspects de cet instrument sont aussi mis en lumière afin de s'assurer que l'outil développé contribue de façon optimale à l'instrument d'analyse comparative pour lequel il a été créé.

Un questionnaire est « *un ensemble de questions écrites portant sur un sujet particulier et obéissant à des règles précises* » dont la forme, le contenu et l'agencement des questions revêtent une importance capitale (Aktouf, 1987, p. 82). La première règle d'élaboration d'un questionnaire formulée par Aktouf (1987) est la préparation et représente la première étape réalisée dans cet essai, soit la collecte de données issues de la revue de la littérature. Celle-ci a été bonifiée par la rencontre avec les experts (voir la section 2.3).

La deuxième règle concerne la construction de l'outil. Pour faciliter la collecte et le traitement des données, la majorité des questions formulées sont de type fermé ou couplé et sous forme d'échelle d'attitude. Ce choix de formulation permet en outre aux répondants de se positionner par rapport aux pratiques suggérées selon une échelle graduée (*ibid.*). Dans le même sens, les questions ont été organisées de façon conviviale afin que les dirigeants de PME puissent répondre rapidement à chacun des blocs de questions.

La création d'un questionnaire ne s'improvise pas. Par conséquent, la construction de l'instrument respecte les conditions suivantes : unidimensionnalité des questions (une seule interprétation est possible), brièveté de la formulation, neutralité dans la tournure, acceptabilité des questions, nombre réduit de questions et organisation progressive (Aktouf, 1987). Tel que suggéré par St-Pierre (2012), pour faciliter les réponses, les questions ont été organisées de façon progressive, par grands blocs inspirés du guide BNQ 21000 (par exemple : dimension environnementale), puis par blocs de pratiques (par exemple : gestion des matières premières et résiduelles) et par pratiques concrètes relevées dans la revue de la littérature (par exemple : le recyclage des matières : papier/carton, plastique, verre et métal). De plus, l'instrument ainsi que les conclusions qu'il permet de tirer répondent à la plupart des critères d'évaluation de recherches scientifiques tels que relevés par Labelle (2005) soit : la crédibilité, la confirmation, la confiance et la transférabilité. Conséquemment, la crédibilité de l'instrument est assurée par la recherche documentaire effectuée en amont et par l'intégration des bonifications suggérées par les experts rencontrés. La confirmation et la confiance s'illustrent, d'une part par la démarche transparente suivie dans le cadre de ce travail qui mène à une corroboration de résultats reproductibles, et d'autre part, par la neutralité des chercheurs ayant développé l'outil et analysé les résultats obtenus à l'aide de ce dernier. Cet essai se terminant par le prétest du questionnaire, la transférabilité, ou la généralisation des

résultats à une population plus large ne s'applique pas, puisque les résultats de ce travail sont plutôt des constats par rapport à l'outil et non aux données qu'il recueille.

Puis, St-Pierre (2012) propose une troisième étape, la formulation de recommandations, qui fait référence à la performance du groupe étalon représentant la « norme » à laquelle les PME se compareront. Bien que cet essai n'ait pas pour objectif la construction d'un outil de *benchmark*, mais bien d'un outil de diagnostic, la contribution au projet d'analyse comparative auquel il servira demande tout de même de prendre en compte l'objectif final auquel il contribue. Ainsi, la réflexion faite autour des recommandations possibles a aussi influencé la formulation des questions. L'outil de diagnostic final, qui inclut les recommandations des experts et qui a été testé auprès de l'échantillon de PME, est présenté au chapitre 4.

2.3 Préenquête : rencontre d'experts

Le contenu de l'outil, développé à la suite de la revue de la littérature, a été bonifié par la rencontre de huit experts, chercheurs spécialistes et praticiens du DD en milieu organisationnel. Ces entretiens ont été l'occasion de présenter la version préliminaire du questionnaire. Après ces échanges, des modifications ont été apportées à l'instrument afin d'assurer que ce dernier soit adapté au contexte des PME québécoises, qu'il regroupe l'ensemble des meilleures pratiques de RSE les plus fréquemment observées en milieu organisationnel et que la présentation de l'outil soit conviviale pour les dirigeants d'entreprises.

Les collaborations de Josée St-Pierre, Directrice du laboratoire de recherche sur la performance des entreprises et du Centre universitaire PME du Centre-du-Québec, ainsi que de Jean-Marie Courrent, Maître de conférence impliqué au sein de LabEX Entreprendre – Observatoire du développement durable en PME (France) ont orienté la mise au point de l'outil de diagnostic. D'une part, la rencontre avec St-Pierre (2012), qui a partagé son expertise au niveau de la technique d'élaboration d'un instrument, a permis de recueillir de l'information pertinente pour l'outil d'analyse comparative. Les renseignements obtenus lors de l'entretien ont précisé les aspects importants de la logique d'élaboration du questionnaire et de la présentation des résultats. D'autre part, la visioconférence avec Courrent (2012) a permis de partager l'expérience française dans la

construction d'un outil de *benchmark* et d'identifier certains types de questions à considérer.

Les rencontres avec les experts universitaires, Hélène Bergeron, professeure à l'UQTR, Jean Cadieux, chercheur principal à la norme BNQ 21000 et coauteur du *Manuel de gestion du développement durable en entreprise : une approche progressive*, et Gérard Denoual, chargé de cours au Centre universitaire de formation en environnement de l'Université de Sherbrooke, ont permis de valider le contenu de l'outil, les concepts qu'il évoque, la terminologie employée et la présentation des questions.

Ensuite, des entretiens ont eu lieu avec Jean-Pierre Gouin, Coordonnateur du développement durable pour les SADC de l'Estrie, Jean Plichon, Président d'Optim Ressources Canada et François Roberge, Directeur Services conseils - Enviro-Accès. Ces derniers ont partagé leur connaissance fine de la réalité des organisations, permettant ainsi de s'assurer que la majorité des pratiques de DD mises en œuvre par les PME étaient identifiées et que l'outil était adapté au langage et à la réalité de ces entreprises.

Enfin, en plus d'être appelées à émettre leurs commentaires et leurs suggestions par rapport à l'outil développé, les personnes ressources ont aussi contribué à l'identification des PME formant l'échantillon pour le prétest de l'outil.

2.4 Critères d'identification de l'échantillon de PME pour le prétest de l'outil

Les entreprises retenues pour former l'échantillon sont considérées comme exemplaires, parce qu'elles mettent en œuvre les meilleures pratiques de leur secteur d'activité et qu'elles sont des exemples pour les autres PME (Jenkins, 2006). La sélection des entreprises pour l'échantillon a été basée sur un échantillonnage volontaire et de convenance (Lorier, 2011). Trois critères ont guidé le choix des PME contactées pour former l'échantillon : la disponibilité, l'accessibilité (emplacement facile d'accès pour l'intervieweur) et l'exemplarité. Étaient considérées comme exemplaires les PME impliquées dans ou ayant participé à des programmes ou à des projets pilotes en lien avec le DD et la RSE, celles dont la candidature a été retenue dans le cadre d'un concours de DD ou les entreprises récipiendaires d'au moins un prix pour leurs bonnes pratiques de gestion de DD. Cette étape a permis de recenser douze PME dans la région

de Montréal à qui un courriel les invitant à participer au prétest a été envoyé. Un suivi téléphonique a ensuite été effectué et trois PME ont accepté de collaborer à cet essai.

Une attention particulière a été portée sur le choix d'entreprises représentant différents secteurs d'activité pour s'assurer que l'outil soit adapté aux organisations prestataires de services aussi bien qu'à celles produisant des biens. Le résultat de ces étapes a mené à la formation de l'échantillon. Les entreprises rencontrées sont présentées à la section 2.5.

2.5 Échantillon pour le prétest de l'outil : présentation des PME

Parmi les trois PME retenues, deux appartiennent au secteur de la production de biens, une fabrique des cosmétiques et l'autre produit du papier, et une agit dans le secteur des services en offrant une gamme de services liés aux enjeux du DD, notamment en communication environnementale, en stratégies sociales et en gestion participative.

Richard Morin, Vice-président de Zorah biocosmétiques, une entreprise montréalaise dont la mission est d'offrir des cosmétiques de très haute qualité en n'utilisant que des ingrédients biologiques, écologiques ou équitables a été le premier dirigeant rencontré (Zorah biocosmétiques, 2010). L'entreprise a été choisie principalement parce qu'elle s'est distinguée comme finaliste dans la catégorie *B2C – Petite entreprise* lors du concours écoconception 2011 de Novae. La PME de 16 employés, créée en 2006, a d'ailleurs retenu l'attention de nombreux médias québécois pour la qualité de ses produits et son approche d'affaires basée sur le DD (*ibid.*).

À la suggestion de Roberge (2012), la liste des projets à succès des entreprises ayant participé à un enviroclub, c'est-à-dire un projet d'amélioration de la gestion environnementale et de l'écoefficacité, a été consultée. C'est ainsi que l'entreprise familiale Convertisseurs de papiers Arteau, une division de Papiers et emballages Arteau inc., a été ciblée. En effet, la firme a participé à un enviroclub en 2007 qui visait la réduction de la consommation d'énergie. La rencontre avec Alain Arteau, vice-président de cette entreprise créée en 1983 et employant 50 personnes, a permis de tester le questionnaire auprès d'une entreprise qui, différemment de Zorah biocosmétiques qui produit des biens destinés à une clientèle de consommateurs (particuliers), a pour clients d'autres entreprises auxquelles sont fournis des produits de papier ou d'emballage.

Pour terminer, Transfert Environnement, une firme qui offre des services d'ingénierie sociale facilitant l'élaboration et la mise en œuvre de projets de concert avec les communautés d'accueil à l'aide de mécanismes de participation publique, complète l'échantillon (Transfert Environnement, 2010). Reconnue en 2012 par ECO Canada comme le meilleur employeur dans l'industrie de l'environnement, l'organisation s'est aussi distinguée par son approche de gestion responsable et le développement de son capital humain qui lui a valu le prix Cœur Vert décerné par EnviroCompétences (*ibid.*). La rencontre avec Cédric Bourgeois, Président et directeur de la commercialisation de la firme créée en 2004 et employant aujourd'hui 30 salariés, a permis de tester l'outil auprès d'une entreprise prestataire de services et non productrice de biens comme les deux premières.

2.6 Prétest : cueillette des données et analyse des entretiens

L'objectif visé par le prétest est de vérifier si la population cible comprend et interprète bien les questions afin que les résultats obtenus soient valides (Aktouf, 1987). Pour ce faire, les sujets questionnés ont accepté de consacrer un temps plus long pour répondre au questionnaire que s'ils n'avaient pas eu à le commenter. Par conséquent, les trois rencontres ont duré entre 70 et 90 minutes chacune. En termes d'effectif, l'échantillon constitue une base suffisante pour le prétest et représente un peu plus de 5 % de l'échantillon estimé par l'enquête, soit 50 PME (*ibid.*).

L'objectif étant de recueillir le plus de commentaires possible auprès des répondants afin d'être en mesure d'ajuster l'outil à la réalité des participants, chaque dirigeant a reçu une copie du questionnaire au début de l'entretien, mais c'est l'intervieweur qui a rempli le questionnaire, sur une copie distincte. Cette technique, exposée par Aktouf (1987), a permis, d'une part, de créer un contexte plus convivial encourageant la discussion et, d'autre part, de noter toutes les réactions significatives, les hésitations, les commentaires et les demandes d'éclaircissements qui ont eu lieu lors de l'entretien. Cette manière de procéder assure le maximum de rétroaction par rapport au contenu et à la présentation du questionnaire, l'objectif de cette étape étant d'apporter les correctifs nécessaires pour que le questionnaire soit interprété, le plus possible, de la même façon par tous les répondants.

Les données recueillies, soit les commentaires émis lors des rencontres et les réponses aux questions, ont ensuite été analysées, recoupées, comparées, confrontées et interprétées par rapport à l'ensemble des réactions dans le but d'apporter les corrections nécessaires. Sur les six types de correctifs identifiés par Aktouf (1987), trois sont exposés à la section 5.1 de cet essai. L'analyse qualitative des résultats a donc révélé certaines faiblesses par rapport à la forme des énoncés et des questions, la clarté et la précision des termes employés ainsi que l'introduction du questionnaire. En plus des catégories de correctifs identifiées par Aktouf (1987), le traitement des données a conduit à la création de catégories supplémentaires : choix de réponses incomplet, choix de réponses inadapté et autres commentaires. Les conclusions de cette analyse, présentée au chapitre 5, ont permis d'apporter les corrections nécessaires à l'outil final et favoriseront une meilleure validité des résultats de l'enquête.

3 PRATIQUES DE DD DANS LES PME : ÉTAT DES CONNAISSANCES

Les faits saillants de la revue de la littérature sont explorés dans ce chapitre. Les principaux facteurs d'influence (section 3.1) et les pratiques de RSE les plus fréquemment observées (section 3.2) font l'objet de questions dans l'outil de diagnostic présenté au chapitre 4.

3.1 Facteurs influençant l'intégration d'une démarche de DD en PME

Les facteurs favorisant l'engagement des PME dans une démarche de DD sont encore mal connus, et des études plus poussées sont nécessaires sur le rôle du secteur, de la taille et de la localisation, entre autres, pour améliorer l'état des connaissances sur les multiples facteurs pouvant influencer le comportement de ces organisations (Labelle et St-Pierre, 2010; Jenkins, 2006). Parker *et al.* (2009) soulignent d'ailleurs que les résultats contradictoires de différentes études sur les PME et leur engagement envers l'environnement peuvent s'expliquer par le fait qu'elles ont été menées sans tenir compte des différents types de PME. Ces chercheurs distinguent quatre types de PME en fonction de leurs aspirations en affaires et au niveau environnemental. Ils identifient les quatre catégories de PME suivantes : orientée vers les profits, orientée vers la conformité, orientée vers l'environnement et orientée vers l'avantage compétitif. La catégorie dans laquelle s'inscrit une PME explique, du moins en partie, qu'elle réponde différemment aux différents facteurs d'influence externes (*ibid.*). Dans le même sens, les PME ne sont pas toutes soumises aux mêmes contraintes et sont, par le fait même, influencées par des facteurs différents (Lapointe et Gendron, 2004). Les facteurs d'influence présentés dans cette section ne jouent pas le même rôle et s'appliquent selon une intensité différente en raison des multiples contextes dans lesquels évoluent les entreprises.

Les facteurs sont présentés à travers les catégories des facteurs institutionnels, contextuels, organisationnels et individuels. Cette classification, inspirée de Labelle et St-Pierre (2010), permet de regrouper les principaux facteurs propres à l'entreprise qui sont susceptibles d'influencer la mise en œuvre de pratiques de RSE sous des thématiques communes afin d'en faciliter la compréhension. Cette section se termine par

une synthèse des facteurs reconnus comme les plus influents pour l'engagement des PME dans une démarche de DD. Il est important de préciser que les facteurs présentés dans cet essai ne sont pas exhaustifs, seuls ceux observés fréquemment dans les écrits sont exposés.

3.1.1 Facteurs institutionnels

On retrouve, dans les facteurs institutionnels, trois familles de variables : coercitives, normatives et cognitives, découlant de la théorie des institutions à laquelle réfèrent Roxas et Coetzer (2012). D'abord, les facteurs institutionnels coercitifs comprennent les lois, les règles et les mesures incitatives (sanctions, bourses, taxes, exigences, etc.) en vigueur dans le contexte au sein duquel évolue la firme. Puis, les facteurs institutionnels normatifs touchent aux normes et aux valeurs véhiculées dans la société au sein de laquelle l'organisation est implantée. Enfin, les facteurs institutionnels cognitifs mettent en lumière les connaissances et les comportements de la communauté face à son environnement naturel. (Roxas and Coetzer, 2012)

Les facteurs d'influence étant multiples et complexes, seuls ceux traités largement dans la littérature consultée sont présentés dans cette section. Pour cette raison, la localisation (variable normative) et le contexte législatif (variable coercitive) sont les deux seuls facteurs institutionnels présentés dans cet essai.

Les recherches menées au Québec par le MDEIE (Craig et Cadieux, 2011) et par Labelle et St-Pierre (2010) concluent que le facteur de la localisation de l'entreprise ne serait pas un facteur d'influence majeur sur les pratiques de gestion de DD dans les entreprises des différentes régions de la province. Cependant, les régions ressources, situées à l'extérieur des grands centres urbains, semblent miser davantage sur des pratiques durables que les autres régions de la province (Craig et Cadieux, 2011). Cette conclusion s'explique, selon Labelle et St-Pierre (2010), par le fait que les régions ressources, dont la survie dépend largement de l'exploitation de leurs ressources naturelles, ont observé depuis plusieurs années une exploitation abusive de celles-ci, notamment par de grandes multinationales. La diminution de leurs ressources, tel que les minerais et la forêt, menace leur existence en raison du départ des entreprises qui les exploitaient (*ibid.*). Par conséquent, ces régions semblent davantage sensibles aux enjeux du DD. La localisation géographique

jouerait toutefois un rôle plus important dans la mise en œuvre des stratégies de RSE en Italie, où Perrini *et al.* (2007) observent que les firmes italiennes du nord sont davantage portées sur le contrôle et la production de rapports, alors que celles du sud sont plus concernées par les conditions de travail et plus impliquées dans la communauté locale.

En raison de leur cadre décisionnel largement influencé par le marché et orienté vers la réduction des coûts et l'efficience, les PME sont moins portées à mettre de l'avant volontairement des pratiques de RSE, et l'adoption de mesures législatives se révèle généralement préférable pour modifier le comportement des firmes (Cassels and Lewis, 2011; Parker *et al.*, 2009; Williamson *et al.*, 2006). L'aspect volontaire des pratiques de RSE étant problématique, les organisations de petite et moyenne taille semblent préférer que le gouvernement « fixe les règles du jeu », introduisant ainsi une certaine équité, toutes les firmes étant dans la même situation (Cassels and Lewis, 2011; Parker *et al.*, 2009; Temri et Fort, 2009; Lepoutre and Heene, 2006). Conséquemment, l'établissement d'un cadre réglementaire est un facteur efficace pour changer le comportement des firmes à court et à moyen terme. Ceci s'illustre notamment par la croissance du nombre de lois concernant l'environnement depuis une vingtaine d'années, en particulier aux États-Unis où 20 lois fédérales concernaient l'environnement dans les années 1980-1990, alors qu'on en compte plus de 120 aujourd'hui (Labelle et St-Jean, 2011; Temri et Fort, 2009; Masurel, 2007; Williamson *et al.*, 2006). Par conséquent, les entreprises qui agissent dans des secteurs très réglementés et soumis à de fortes pressions des groupes environnementaux, comme celui des extractions minières, pétrolières ou gazières, sont généralement plus avancées dans leur démarche de DD (Craig et Cadieux, 2011; Temri et Fort, 2009).

3.1.2 Facteurs contextuels

Les facteurs contextuels regroupent les variables liées au contexte industriel et aux parties prenantes qui ont un impact sur la PME. Cette section s'intéresse donc au secteur d'activité, à la pression des parties prenantes, ainsi qu'au rôle des réseaux dans l'engagement des PME dans une démarche de DD.

Le secteur d'activité, selon la majorité des ouvrages consultés, possède une influence marginale sur l'engagement de l'entreprise dans une démarche de DD. Toutefois,

quelques nuances méritent d'être apportées. La variable du secteur d'activité n'influencerait pas l'engagement dans une démarche de DD, mais plutôt les pratiques de gestion du DD mises en œuvre dans le cadre de cette démarche (Craig et Cadieux, 2011; Labelle et Aka, 2010b; Perrini *et al.*, 2007; Jenkins, 2006). Ainsi, des firmes de tous les secteurs d'activités prennent le virage du DD, mais les activités qu'elles choisissent d'exécuter, elles, varient en fonction du secteur dans lequel elles œuvrent. Dans ce sens, les actions liées à l'éthique semblent mieux intégrées dans les entreprises de services, même si la démarche vers le DD a été observée à la fois dans des entreprises productrices de biens et dans celles qui offrent des services (Craig et Cadieux, 2011). L'influence du secteur d'activité dans le déploiement de pratiques de RSE s'observe quant à elle, par exemple, dans le secteur de l'impression ou encore dans celui de l'ingénierie, lesquels ont tendance à mettre l'accent sur les aspects environnementaux, tandis que les entreprises de construction et de services se concentrent davantage sur les aspects sociaux liés aux employés et à la communauté (Jenkins, 2006). Cette disparité dans le choix des activités accomplies par les différents secteurs peut aussi s'expliquer par les réglementations différentes auxquelles ceux-ci sont soumis, tel qu'il a été souligné à la section 3.1.1 (Armstrong *et al.*, 2007).

Ensuite, bien que la nature des parties prenantes soit relativement la même dans les grandes entreprises que dans les organisations de plus petite envergure et que les parties prenantes jouent un rôle prédominant dans l'intégration d'une démarche de DD dans les deux cas, la taille de la firme influence le type de relations qu'elle établit avec ces dernières (Bergeron *et al.*, 2010). Les relations créées par les PME sont souvent plus informelles, intuitives et avec un écart plus restreint entre le pouvoir d'influence de l'entreprise et celui des parties prenantes, à l'opposé des grandes firmes qui entretiennent des relations beaucoup plus planifiées, formelles et stratégiques (Jenkins, 2006). De plus, même si les PME doivent de plus en plus adapter leur comportement en matière de RSE aux normes érigées par les grandes entreprises, toutes ne sont pas concernées de la même façon par le virage entrepris par les donneurs d'ordres (Lapointe et Gendron, 2004). Par conséquent, le comportement adopté par les autres partenaires, dont des PME, dans la chaîne des fournisseurs, influence aussi le comportement des firmes face à la RSE (Lepoutre and Heene, 2006).

Les clients figurent parmi les parties prenantes « classiques » les plus souvent citées comme les plus importantes pour les organisations avec les salariés et les fournisseurs, en plus des autres parties prenantes influentes : les actionnaires, la communauté et l'environnement (Bergeron *et al.*, 2010; Jenkins, 2006; Longo *et al.*, 2005; Jenkins, 2004). Le plus grand risque pour les PME est l'échec à la survie, de ce fait la principale partie prenante des PME est souvent une grande entreprise cliente de l'organisation à laquelle la PME est financièrement liée. Conséquemment, les clients, à travers leurs dépenses, ainsi que leurs choix de fournisseurs, sont considérés, avec les fournisseurs, comme les groupes les plus susceptibles de convaincre les PME de l'impact économique positif de la mise en œuvre de pratiques environnementales (Gadenne *et al.*, 2009; Jenkins, 2004). Ce sont donc les pressions des donneurs d'ordres, généralement de grandes entreprises, qui poussent les PME à adopter des pratiques de RSE, comme l'adoption d'une certification ISO, par exemple (Jenkins, 2006, 2004). De leur côté, les fournisseurs, par leur diffusion des connaissances sur les meilleures pratiques environnementales de l'industrie ou par leur choix de technologie ou de processus, influencent les firmes de petite et moyenne envergure (Bos-Brouwers, 2009; Gadenne *et al.*, 2009).

Pour leur part, les employés, les syndicats et les communautés exercent peu de pression selon Temri et Fort (2009). Un constat allant à l'encontre des observations de Perrini *et al.* (2007) qui jugent que les employés se révèlent la partie prenante la plus prise en compte dans les stratégies de RSE en Italie; les observations de Lorier (2011) soulignent également que l'implication et l'adhésion des employés à la démarche agissent aussi comme moteur et facteurs de succès dans l'implantation de la démarche DD. Bergeron *et al.* (2010) vont dans le même sens et soutiennent que les PME, attirant peu l'attention des médias et ne possédant pas d'enjeux forts liés à l'image de marque, sont plus susceptibles d'être stimulées par un désir de motivation et de rétention des employés ou d'engagement dans la communauté, contrairement aux grandes entreprises qui cherchent plutôt une amélioration de leur image de marque ou de leur réputation par l'engagement dans une démarche de DD. Les relations de l'organisation avec ses employés et la communauté locale sont alors très importantes.

L'ouverture sur l'ensemble des parties prenantes allant au-delà de celles dites « classiques » révèle fréquemment une meilleure performance au niveau du DD de l'entreprise (Delchet, 2007). Or, les PME, comme indiqué à la section 1.4.2, sont

généralement limitées en termes de ressources nécessaires à l'adoption d'une stratégie environnementale proactive. Une telle stratégie est souvent à l'origine de l'instauration d'un dialogue avec les parties prenantes et peut être difficile à justifier d'un point de vue économique et compétitif (Masurel, 2007). Conséquemment, les entreprises qui évoluent dans un contexte d'affaires au sein duquel elles sont plus exposées à la surveillance et à la réception d'information de leurs parties prenantes s'engagent davantage dans des pratiques de RSE, notamment car elles en retirent de plus grands bénéfices que celles qui sont moins exposées (Lepoutre and Heene, 2006). Les consommateurs semblent d'ailleurs moins sensibles à la performance environnementale des PME, mettant du même coup moins de pression pour qu'elles adoptent des comportements de RSE. La pression des parties prenantes externes, lorsqu'elle existe, peut donc aider à créer les conditions nécessaires à la mise en œuvre d'innovations et encourager le développement d'un réseau entre les organisations (Masurel, 2007).

Les réseaux d'affaires jouent aussi un rôle important dans l'adoption d'une démarche de DD, car ce sont des milieux susceptibles de transmettre l'information aux PME et des lieux propices au partage d'expérience (Lepoutre and Heene, 2006). Vu leurs ressources limitées, les PME profitent des réseaux de leur communauté et de leur secteur d'affaires pour recevoir et traiter plus facilement et plus rapidement les nouvelles données, notamment en ce qui a trait à la sensibilisation et à la mise en œuvre de pratiques de RSE (Bos-Brouwers, 2009; Jenkins, 2006; Lepoutre and Heene, 2006). L'importance de se regrouper est aussi illustrée par Locatelli (2011) qui mentionne que les technopôles, des associations ayant pour mandat d'assurer le développement économique et immobilier d'un groupe d'entreprises, sont une façon trouvée par les PME pour alléger le fardeau des risques et des coûts des investissements, notamment en DD. Les réseaux permettent donc aux PME d'optimiser leurs ressources en temps et en argent et ainsi être en mesure d'améliorer leurs performances environnementale, sociétale et économique (*ibid.*).

3.1.3 Facteurs organisationnels

Les facteurs organisationnels sont ceux associés aux caractéristiques qui peuvent être attribuées à la « PME-type » intégrant le DD. La taille, la présence d'un syndicat, l'âge de l'organisation, sa structure de propriété, les investissements socialement responsables (ISR), la capacité d'innovation et la disponibilité des ressources de

l'entreprise ont été retenus parmi les facteurs organisationnels ayant été mentionnés dans plusieurs études.

Nombre d'auteurs concluent que plus une entreprise est de grande taille, plus son intérêt pour le DD et les initiatives qui y sont associées sont présents (Craig et Cadieux, 2011; Vallerand *et al.*, 2011; Labelle et St-Pierre, 2010; Bos-Brouwers, 2009; Lindgreen *et al.*, 2009; Temri et Fort, 2009; Jenkins, 2006). Il semble toutefois que cette observation s'applique davantage au niveau social qu'environnemental, les entreprises possédant plus d'employés ont besoin de se distinguer sur des marchés de plus en plus compétitifs menant à une plus grande préoccupation de la GRH (Labelle et St-Pierre, 2010). Ce constat ne fait toutefois pas l'unanimité, et comme il a été noté précédemment il arrive fréquemment que les employés soient au centre de la stratégie de DD des PME. De plus, en ce qui concerne les pratiques environnementales, le nombre d'employés de la PME influence davantage la formalisation des pratiques de gestion, comme le déploiement d'un système de gestion environnementale, et non la mise en œuvre de pratiques environnementales opérationnelles (Cassels and Lewis, 2011). Conséquemment, des politiques et des programmes de RSE ou de DD sont plus fréquemment adoptés par les entreprises de taille moyenne que par les plus petites organisations, qui ont plutôt tendance à réaliser leurs activités relatives au DD de manière informelle, sans définir ces pratiques comme des activités de RSE (Temri et Fort, 2011; Riviera-Lirio and Muñoz-Torres, 2010; Bos-Brouwers, 2009; Jenkins, 2006). Ceci s'illustre notamment par la corrélation positive observée entre la taille de l'entreprise et la mise en œuvre d'une politique d'acquisition écoresponsable, les firmes moyennes étudiées ayant adopté une telle politique à 53 % en comparaison de 9 % et 25 %, respectivement, des micros et petites entreprises (Cassels and Lewis, 2011).

Selon Craig et Cadieux (2011), la présence d'un syndicat favorise la mise en place de pratiques de RSE. Cette caractéristique, qualifiée de structurante, a souvent pour effet que davantage de médiums sont utilisés pour sensibiliser les employés dans les entreprises syndicalisées. Or, Lorier (2011) suggère plutôt que le rôle des syndicats a une importance partielle au niveau de la prise de décisions quant à l'implantation de mesures de DD. Aussi, la syndicalisation semble être à l'origine d'un frein à l'avancement de l'intégration du DD, les entreprises syndiquées ne cherchant pas à se distinguer davantage des autres acteurs du marché dans leurs activités de DD (Craig et Cadieux, 2011).

Concernant l'âge, les entreprises plus jeunes sont souvent plus ouvertes au DD, et le stade de démarrage facilite l'intégration d'une démarche de DD, bien que ce facteur n'ait pas d'impact significatif sur la mise en œuvre de pratiques de RSE (Craig et Cadieux, 2011; Torugsa *et al.*, 2011; Labelle et St-Pierre, 2010).

En ce qui a trait à la structure de propriété des PME, Jenkins (2006) souligne le grand besoin de poursuivre les études sur les perspectives sociales et éthiques des différents types de PME : familiales, gérées par le propriétaire ou par des actionnaires, par exemple, car les connaissances actuelles ne permettent pas de déterminer à quel point ces facteurs influencent le comportement des PME dans l'adoption de pratiques de RSE. Ainsi des divergences sont constatées dans les conclusions des études. D'un côté, Craig et Cadieux (2011) mentionnent l'influence de la cotation en bourse comme facteur favorisant un engagement envers le DD allant au-delà des pratiques généralement observées sur le marché. De l'autre, Labelle et St-Pierre (2010) ne voient pas d'influence significative liée à la structure de propriété. Il importe de souligner ici que l'étude réalisée par Craig et Cadieux (2011) n'a pas fait la distinction, à ce niveau, entre les grandes entreprises et les PME, tandis que la recherche de Labelle et St-Pierre (2010) a porté spécifiquement sur les PME, cette particularité pouvant peut-être expliquer l'écart entre les deux observations.

Bien que les ISR concernent davantage les entreprises publiques et celles cotées en bourse, la tendance croissante de la part des ISR pourrait aussi influencer les PME, en raison d'une plus grande sensibilité des actionnaires à la réduction du risque environnemental et social (Jenkins, 2004). Ceci pourrait pousser les PME à intégrer l'ISR dans leur plan d'affaires afin de diminuer leur vulnérabilité face à l'accessibilité au marché financier qui risque fort d'être de plus en plus sensible à la « note RSE » des PME (Lapointe et Gendron, 2004).

Les entreprises engagées dans la RSE montrent généralement des qualités d'innovation par le développement de produits et de services intégrant des bénéfices environnementaux et sociaux (Jenkins, 2006). Par conséquent, la présence d'une culture d'innovation et de changement revêt une importance capitale pour la réussite de l'intégration d'une démarche de DD, car cette dernière nécessite diverses transformations au sein de l'entreprise (Lorier, 2011). En ce sens, les PME, par leurs caractéristiques, sont plus aptes que les grandes entreprises à intégrer les changements requis et à prendre le

virage de la croissance soutenable, par leur capacité à réaliser des innovations radicales (Labelle et St-Jean, 2011). Les PME sont capables de mettre en œuvre de tels changements, notamment en raison de leur grande flexibilité (peu de bureaucratie, communication informelle, etc.) qui les rend plus efficaces et efficientes dans leur réponse aux changements dans l'environnement commercial et la mise en œuvre d'innovations (Bos-Brouwers, 2009). La culture d'innovation s'illustre de maintes façons, par le développement de nouveaux produits ou encore par l'amélioration des aspects environnementaux ou sociaux de produits existants. Par ailleurs, Jenkins (2006) observe que des entreprises spécialisées dans la publication de guides touristiques ont intégré des aspects culturels et éthiques du tourisme s'inscrivant ainsi dans une démarche de DD. Autre exemple, certaines entreprises de formation en technologie de l'information ont développé des services spécialement destinés à des clients issus d'organismes de charité ou d'organisations sans but lucratif, illustrant une culture innovante orientée vers le DD qui a su saisir rapidement une opportunité de marché (*ibid.*).

La disponibilité des ressources peut aussi jouer un rôle dans l'ampleur des mesures mises en œuvre. Quoique la rentabilité et la capacité à croître et à générer des profits soient des facteurs essentiels à toute organisation s'engageant sur la voie du DD, la performance économique de l'organisation ne semble pas avoir un impact significatif sur la mise en œuvre de pratiques de RSE, notamment face aux enjeux environnementaux (Lorier, 2011; Labelle et St-Pierre, 2010). Il semble donc qu'au-delà de l'aspect économique, les PME intègrent des pratiques de RSE, car leurs dirigeants croient que c'est « la bonne chose à faire » et non seulement dans le dessein de bénéficier de retombées économiques (Lapointe et Gendron, 2004). Les ressources économiques influencent tout de même l'ampleur de la mise en œuvre de projets de DD, qui est en corrélation positive avec les ressources dont l'entreprise dispose (Lorier, 2011).

3.1.4 Facteurs individuels

Certaines caractéristiques semblent prédisposer les dirigeants à intégrer ou non des pratiques de RSE au sein de leur entreprise (Bos-Brouwers, 2009). Les facteurs individuels concernent les particularités du dirigeant de PME qui s'engage dans une démarche de DD. Or, il existe encore peu d'études sur le sujet, particulièrement lorsqu'il est question des caractéristiques intrinsèques du dirigeant. Parmi celles-ci, le sexe et le

lieu d'origine auraient une certaine influence, les femmes et les entrepreneurs urbains démontrant une plus grande sensibilité au DD (Cassels and Lewis, 2011; Labelle et St-Pierre, 2010). Pour ce qui est du domaine d'étude, la recherche de Labelle et St-Jean (2011) montre que les étudiants en gestion seraient moins intéressés à développer des projets entrepreneuriaux visant l'amélioration de la société. Toutefois, d'autres études sont nécessaires pour savoir si les étudiants s'inscrivant dans ce domaine sont moins sensibles aux enjeux du DD ou encore s'ils le deviennent en raison de la matière enseignée (*ibid.*) De leur côté, les études ayant porté sur la part d'influence de l'âge du dirigeant indiquent des résultats contradictoires ou non significatifs (Cassels and Lewis, 2011; Labelle et St-Jean, 2011; Gadenne *et al.*, 2009).

Bien que peu d'information soit actuellement disponible sur les prédispositions à une attitude positive envers le DD, plusieurs études se sont intéressées au lien existant entre une attitude positive des dirigeants et l'engagement de leur firme dans une démarche de DD. En ce sens, de nombreux auteurs s'entendent sur le rôle primordial que joue la volonté des dirigeants comme moteur et facteur de succès de l'intégration d'une démarche de DD en contexte PME (Cassels and Lewis, 2011; Lorier, 2011; Roxas and Coetzer; 2012; Labelle et St-Pierre, 2010; Bos-Brouwers, 2009; Temri et Fort, 2009; Delchet, 2007; Jenkins, 2006; Lepoutre and Heene, 2006). Ce constat général n'est guère surprenant considérant les caractéristiques typiques de plusieurs PME, souvent présentées comme le reflet de la personnalité du dirigeant (Cassels and Lewis, 2011).

Pour la dimension environnementale, certains soulèvent toutefois que le lien entre l'attitude positive du dirigeant face aux enjeux environnementaux et la mise en œuvre d'actions concrètes au sein de l'organisation n'est pas établi, car l'intégration des valeurs personnelles du dirigeant ne se fait pas de la même façon dans toutes les organisations ni dans toutes les cultures (Cassels and Lewis, 2011; Temri et Fort, 2009). De ce fait, culturellement, les motivations personnelles semblent constituer un levier important dans les PME françaises (premier facteur) et dans les organisations anglaises (second facteur), tandis que dans certaines industries de Nouvelle-Zélande et des États-Unis, comme celle du vin, par exemple, l'attitude du dirigeant ne s'est pas révélée significative dans l'adoption de pratiques environnementales (Marshall *et al.*, 2010; Temri et Fort, 2009).

Même si le lien entre l'attitude du dirigeant et la mise en œuvre d'actions environnementales n'est pas confirmé, les études s'entendent sur le rôle de ce dernier dans la mise en œuvre d'actions menant la firme plus loin dans la démarche de DD que les seules considérations économiques et législatives, par exemple. Les dirigeants ayant une attitude favorable au DD seraient donc plus susceptibles de mettre en œuvre des pratiques plus formelles. Cassels et Lewis (2011) observent d'ailleurs que l'instauration d'un système de gestion environnementale, systématisant la dimension environnementale du DD, serait plus répandue dans les entreprises dirigées par un gestionnaire sensible aux enjeux du DD. Enfin, l'attitude et les valeurs des dirigeants étant évolutives, la culture de la communauté d'affaires influence elle aussi la prédisposition des dirigeants envers le DD, comme il en a été question à la section 3.1.2 concernant l'influence des réseaux.

3.1.5 Synthèse des facteurs d'influence

Tous les facteurs d'influence n'ont pas le même poids et certains exercent une pression plus forte pour l'intégration du DD dans les pratiques de gestion tel est le cas du dirigeant de l'entreprise et de ses valeurs, de la taille de l'organisation, de son secteur d'activité et de son territoire d'implantation ainsi que de la législation qui leur est attachée (Bergeron *et al.*, 2010).

De plus, il est important de souligner que les facteurs ne sont pas indépendants les uns des autres, ils sont interreliés. La réglementation (facteur institutionnel) peut influencer les mesures de DD mises en œuvre dans les secteurs d'activités (facteur contextuel). Aussi, le peu d'attention médiatique et la faible pression des consommateurs contribueraient à renforcer l'efficacité des mesures législatives plutôt que volontaires, les PME se sentant peu concernées par le «virage du DD».

Puis, les ressources limitées des PME, caractéristiques de ce type d'entreprise, expliqueraient, du moins en partie, l'importance de l'influence des réseaux. Enfin, les firmes de petite et moyenne envergure, souvent dépendantes d'un client auquel elle sont liées financièrement ont généralement comme principales parties prenantes les clients, les salariés et les fournisseurs.

Le tableau 3.1, ci-dessous, illustre les principaux constats sur le niveau d'influence des différents facteurs mentionnés dans la section 3.1. Il est important de rappeler que ce tableau ne fait pas une présentation exhaustive des facteurs d'influence mentionnés dans la littérature, mais qu'il illustre plutôt ceux retenus dans le cadre de cet essai en raison de leur mention fréquente dans les textes consultés lors de la recherche documentaire. Il faut souligner que des études supplémentaires sont nécessaires pour mieux comprendre la contribution de chaque facteur dans l'engagement des PME dans une démarche de DD.

Tableau 3.1 Synthèse des facteurs d'influence commentée

FACTEURS INSTITUTIONNELS	
MESURES LÉGISLATIVES	<ul style="list-style-type: none"> Les PME semblent préférer l'établissement d'un cadre réglementaire à la mise en œuvre de mesures volontaires.
LOCALISATION	<ul style="list-style-type: none"> Les PME des régions ressources, au Québec, semblent plus sensibles aux démarches de DD. Les stratégies de RSE diffèrent au nord et au sud de l'Italie.
FACTEURS CONTEXTUELS	
SECTEUR D'ACTIVITÉ	<ul style="list-style-type: none"> Le secteur d'activité influence peu l'engagement dans une démarche de DD, mais plutôt le type de stratégie et de pratiques mises en œuvre.
RÉSEAUX	<ul style="list-style-type: none"> Les réseaux d'affaires jouent un rôle important dans le partage de ressources et de renseignements aux PME, notamment sur le DD.
PARTIES PRENANTES	<ul style="list-style-type: none"> La survie des PME dépend fréquemment d'un seul client auquel elles sont liées financièrement. Les fournisseurs sont une source de diffusion des meilleures pratiques de l'industrie. Les salariés doivent s'impliquer et adhérer à la démarche pour qu'elle réussisse. Les consommateurs semblent moins sensibles à la performance de DD des PME qu'à celle des grandes entreprises.
FACTEURS ORGANISATIONNELS	
TAILLE DE L'ENTREPRISE	<ul style="list-style-type: none"> Plus l'entreprise est grande, plus elle est susceptible d'avoir amorcé une démarche de DD. Joue un rôle dans l'intégration stratégique et la systématisation, et non dans l'opérationnalisation.
FACTEURS ORGANISATIONNELS	
ÂGE DE L'ENTREPRISE	<ul style="list-style-type: none"> La démarche de DD serait plus facile à intégrer à l'étape de démarrage. Les entreprises plus jeunes semblent plus ouvertes.
STRUCTURE DE PROPRIÉTÉ	<ul style="list-style-type: none"> Les entreprises cotées en bourses seraient plus proactives dans leur démarche de DD. Peu d'études concluantes sur le sujet.
PRÉSENCE D'UN SYNDICAT	<ul style="list-style-type: none"> Conclusions contradictoires allant « d'aucune influence » à « une certaine influence ». Ne semble pas pousser l'organisation à aller plus loin dans sa démarche de DD lorsque celle-ci est initiée.
NIVEAU D'INNOVATION	<ul style="list-style-type: none"> La présence d'une culture d'innovation et de changement est importante pour la mise en œuvre d'une démarche de DD.
DISPONIBILITÉ DES RESSOURCES	<ul style="list-style-type: none"> La performance économique n'influence pas l'engagement dans une démarche de DD, mais les moyens mis en œuvre sont en corrélation positive avec la disponibilité des ressources.
ISR	<ul style="list-style-type: none"> L'ISR est une tendance croissante qui est susceptible d'influencer de plus en plus les PME.

FACTEURS INDIVIDUELS	
VARIABLES INTRINSÈQUES DU DIRIGEANT ET ORIENTATION MANAGÉRIALE	<ul style="list-style-type: none"> • Variables intrinsèques du dirigeant : <ul style="list-style-type: none"> - Sexe; - Âge; - Lieu d'origine; - Formation, domaine de spécialisation. • Les conclusions des études ne font pas consensus. • Les femmes et les entrepreneurs urbains semblent plus sensibles au DD.
VOLONTÉ (ATTITUDE) DU DIRIGEANT ENVERS LE DD	<ul style="list-style-type: none"> • Facteur très important pour le succès de la démarche. • Le lien entre une attitude positive envers le DD et la mise en œuvre de pratiques n'est pas établi. • L'attitude positive du dirigeant joue un rôle important dans le niveau d'engagement de la firme dans une démarche de DD.

3.2 Les pratiques et les processus de DD dans les PME : recherche documentaire

Les principaux facteurs influençant la mise en œuvre de pratiques de RSE ayant été dévoilés, quelles sont, concrètement, les pratiques de gestion du DD appliquées par les PME lorsqu'elles s'engagent sur la voie du DD?

Cette section vise à illustrer les principales activités organisationnelles mises en œuvre dans les PME et non à faire un portrait exhaustif de la situation, ce qui serait beaucoup trop lourd, car les pratiques de RSE dans les PME sont multiples et largement influencées par les facteurs mentionnés précédemment (Cassels and Lewis, 2011; Jenkins, 2006). À titre d'exemple, Villeneuve et Riffon (2011) proposent des mesures de bonification pour un projet d'implantation d'un système de recyclage en milieu organisationnel et suggèrent 13 pratiques liées à sa seule mise en œuvre. Un tri a donc été effectué à la suite de la lecture des 30 documents présentés à l'annexe 2 et portant sur les PME. Parmi plus de 300 pratiques identifiées à l'origine, 116 ont été retenues et sont présentées dans des tableaux récapitulatifs à la fin de chaque sous-section. Puisque seules les pratiques observables et les plus souvent citées ont été retenues afin de présenter les résultats concrets de l'engagement des organisations dans une démarche de DD, 184 pratiques parmi les 300 identifiées ont été rejetées. Par conséquent, les pratiques de gestion faisant référence à l'engagement, à la priorité, à la philosophie ou à toute autre terminologie large et imprécise ont été exclues. Cette méthode a permis d'identifier les moyens les plus fréquemment mis en œuvre par les PME dans le cadre d'une démarche de DD. Il est aussi important de noter que : « *les informations communiquées par les PME, mêmes pour celles qui peuvent être considérées comme très engagées en DD sont encore très*

pauvres et le plus souvent focalisées sur des aspects liés à l'environnement » (Bergeron et al., 2010, p. 13).

De plus, dans le but d'être compatible avec le guide BNQ 21000, la division de ce sous-chapitre respecte les grandes thématiques retenues par le BNQ, soit les dimensions transversale, économique, sociale et environnementale (BNQ, 2011). Bien que certaines pratiques de gestion soient facilement associées à une seule dimension, certaines peuvent en concerner plusieurs. Par exemple, la création de valeur ajoutée pour la communauté peut prendre la forme de systèmes de sélection des employés et des fournisseurs favorisant le développement local, s'inscrivant ainsi dans les dimensions économique et sociale (Longo *et al.*, 2005). Ainsi, le choix du classement des moyens mis en œuvre dans une dimension plutôt qu'une autre a été guidé par la classification établie par le *Manuel de gestion du développement durable en entreprise : une approche progressive* (Cadieux et Dion, 2012) et ne représente pas toujours le classement initialement fait par l'auteur. L'ouvrage de Cadieux et Dion (2012) illustre d'ailleurs cette difficulté : quelques activités sont classées sous différents enjeux et même différentes thématiques. De plus, certaines pratiques non identifiées dans ce manuel pourraient être classées à plusieurs endroits en fonction de l'interprétation qui en est faite. Par exemple, l'optimisation du réseau de distribution pourrait être classée sous trois différents enjeux : responsabilité sur les produits et services (dimension transversale), gestion de l'énergie (dimension environnementale) ou émissions de GES (dimension environnementale). La classification de cette pratique dépend effectivement du point de vue sous lequel on l'aborde. Ainsi, l'établissement de modes de distribution visant la minimisation de la consommation de ressources naturelles ou l'enjeu de la gestion de l'énergie concerne la responsabilité sur les produits et services, tandis que la mesure de la consommation d'énergie du secteur du transport de l'entreprise (carburant consommé, déplacements en km, etc.) serait plutôt en lien avec les émissions de GES de l'organisation.

Enfin, l'analyse des diverses pratiques observées dans les PME et tirées des documents de l'annexe 2 est complétée par certaines observations issues de l'étude de Lindgreen *et al.* (2009) qui ne porte pas exclusivement sur les PME, mais qui s'intéresse à l'intégration de pratiques de RSE en entreprise.

3.2.1 Dimension transversale

La thématique transversale regroupe les enjeux associés à l'orientation fondamentale de l'entreprise : « *un peu comme l'huile dans un moteur, les enjeux de cette thématique définissent, animent, orientent et facilitent les interactions entre les autres thématiques* » (Cadieux et Roy, 2012, p. 39). La dimension transversale traite des cinq enjeux suivants :

1. Vision, mission, valeurs;
2. Stratégie d'affaires;
3. Gouvernance;
4. Éthique des affaires;
5. Responsabilité sur les produits et services.

Par conséquent, les pratiques en lien avec le développement de la mission, de la vision et des objectifs de l'organisation ainsi que celles utilisées pour les atteindre et surveiller les performances de l'entreprise à ces niveaux et les communiquer aux parties prenantes sont regroupées dans cette dimension. Parmi les pratiques les plus utilisées, plusieurs auteurs soulignent l'intégration du DD dans les énoncés de vision et de mission, de même que dans les valeurs de l'organisation comme résultat d'un engagement dans une démarche de DD (Roxas and Coetzer, 2012; Del Baldo, 2010; Bos-Brouwers, 2009; Gouvernement du Canada, 2006). Le tableau 3.2, ci-dessous, présente les 19 pratiques de gestion de la dimension transversale parmi les plus importantes dans la littérature.

Tableau 3.2 Pratiques de gestion de la dimension transversale

DIMENSION TRANSVERSALE	
VISION, MISSION ET VALEURS	<ul style="list-style-type: none"> • Intégration explicite la RSE et/ou du DD dans les énoncés.
STRATÉGIE D'AFFAIRES	<ul style="list-style-type: none"> • Intégration du concept de DD dans les objectifs de l'organisation.
GOUVERNANCE	<ul style="list-style-type: none"> • Communication du rendement environnemental, social et économique aux parties prenantes; • Intégration du concept de DD aux tableaux de bord de gestion.
ÉTHIQUE DES AFFAIRES	<ul style="list-style-type: none"> • Élaboration d'un code d'éthique; • Production d'un rapport environnemental, sociétal ou de DD; • Réalisation d'un audit social ou environnemental.
RESPONSABILITÉ SUR LES PRODUITS ET SERVICES	<ul style="list-style-type: none"> • Design des produits afin qu'ils soient facilement recyclables; • Minimisation et réutilisation des emballages; • Offre d'une information de qualité sur les produits et services; • Instauration d'un système de gestion des plaintes; • Instauration d'un système de mesure de la satisfaction de la clientèle; • Mise en place d'une politique environnementale; • Promotion du produit ou du service misant sur la performance environnementale ou sociale; • Conformité à une certification de qualité (ISO, BNQ ou autre).

DIMENSION TRANSVERSALE	
PRATIQUES NON CLASSÉES	<ul style="list-style-type: none"> • Promotion du DD sur le site internet de l'organisation; • Participation aux programmes des meilleures pratiques de l'industrie; • Partage de l'expérience de l'entreprise avec les autres organisations locales (entreprises, écoles, etc.); • Participation aux activités d'un réseau de développement économique, environnemental ou social.

3.2.2 Dimension économique

Les pratiques de gestion de l'organisation identifiées sous la dimension économique concernent celles qui visent le développement de l'organisation dans le respect de l'intégrité écologique et des parties prenantes. Or, comme souligné précédemment, certaines pratiques concernent plusieurs dimensions. Puisqu'il est parfois difficile de déterminer si les pratiques mises en œuvre l'ont été dans le but de réduire les coûts ou d'appliquer des pratiques plus responsables envers l'environnement ou la communauté, la classification des pratiques de gestion regroupées sous cette dimension a été guidée par les activités retenues par Cadieux et Dion (2012) pour chacun des enjeux suivants :

1. Contrôle de la rentabilité;
2. Pérennité de l'organisation;
3. Pratiques d'investissement;
4. Pratiques d'achat ou d'approvisionnement;
5. Impact sur le développement local.

Parmi les pratiques maintes fois citées figurent l'adoption d'une politique d'achat responsable et l'implication dans la communauté locale qui peut s'illustrer sous forme de dons, de parrainage, de commandites ou de partage d'expérience (Roxas and Coetzer, 2012; Cassels and Lewis, 2011; Generali Solutions Assurances, 2011; Locatelli, 2011; Torugsa *et al.*, 2011; Bergeron *et al.*, 2010; Del Baldo, 2010; Labelle et St-Pierre, 2010; Borga *et al.*, 2009; Bos-Brouwers, 2009; Armstrong *et al.*, 2007; Perrini *et al.*, 2007; Gouvernement du Canada, 2006; Jenkins, 2006; Perrini *et al.*, 2006; Genoud, 2005; République et Canton de Genève, s. d.). Toutefois, bien que plusieurs PME mettent de l'avant des activités de gestion de l'impact sur le développement local, leur engagement au sein de leur communauté est généralement conduit de façon *ad hoc* et détachée de la stratégie commerciale (Valerand *et al.*, 2011; Laisné, 2009; Jenkins, 2006). Les 20 principales activités économiques intégrées dans le cadre d'une démarche de DD sont exposées dans le tableau 3.3 de la page suivante.

Tableau 3.3 Pratiques de gestion de la dimension économique

DIMENSION ÉCONOMIQUE	
CONTRÔLE DE LA RENTABILITÉ	<ul style="list-style-type: none"> • Intégration de la RSE/DD dans le système comptable; • Allocation d'un budget à l'environnement et à la collectivité locale.
PÉRENNITÉ DE L'ORGANISATION	<ul style="list-style-type: none"> • Participation à un regroupement d'affaires faisant des investissements communs (ex. : technopôle); • Implication dans des commandites ou soutien financier d'activités ou d'associations locales sportives et/ou culturelles; • Participation à des activités philanthropiques; • Implication dans la chambre de commerce locale; • Initiatives envers les plus démunis.
PRATIQUES D'INVESTISSEMENT	<ul style="list-style-type: none"> • Intégration du DD dans la politique d'investissement; • Investissement en environnement; • Investissement dans le développement local sous forme d'investissement social, de dons ou de bénévolat; • Investissement direct dans la communauté locale.
PRATIQUES D'ACHAT OU D'APPROVISIONNEMENT	<ul style="list-style-type: none"> • Prise en compte de critères sociaux et environnementaux dans les décisions d'achats; • Évaluation de la performance environnementale et sociale des fournisseurs; • Mise en place d'une politique d'achat responsable; • Achat de produits équitables; • Achat de produits locaux.
IMPACT SUR LE DÉVELOPPEMENT LOCAL	<ul style="list-style-type: none"> • Octroi de contrats à des entreprises de réinsertion locales; • Instauration d'un processus de recrutement favorisant les gens de la communauté; • Élaboration de mesures incitatives pour permettre aux employés de faire du bénévolat; • Achat de produits aux fournisseurs locaux.

3.2.3 Dimension sociale

La thématique sociale est traitée dans les enjeux suivants :

1. Conditions de travail;
2. Participation et relations de travail;
3. Développement des compétences;
4. Santé et sécurité au travail;
5. Équité.

Ainsi, les pratiques recensées sous la dimension sociale concernent différents aspects liés à la GRH. Plusieurs auteurs signalent que les activités sociales mises de l'avant par les PME ont généralement comme objectif l'amélioration de la motivation et des aptitudes des employés (Lorier, 2011; Bos-Brouwers, 2009; Lindgreen *et al.*, 2009). Par conséquent, la majorité des activités sociales recensées se concentrent sur la formation, la satisfaction des employés, les conditions de travail ainsi que la santé et la sécurité. Bien que Labelle et Saint-Pierre (2010) observent une corrélation positive entre la croissance de l'intérêt

pour la mise en œuvre de pratiques de RSE s'inscrivant dans le cadre de la GRH et la taille de l'entreprise (voir la section 3.1.3), Lindgreen *et al.* (2009) notent que les très petites organisations (TPO) (moins de 20 employés) accordent aussi une importance significative aux investissements orientés vers les clients, les fournisseurs et les employés. Les auteurs concluent que ces investissements sociaux sont plus significatifs dans les TPO que ceux accordés à l'environnement en comparaison à ceux faits par les firmes de plus grande envergure. Quoiqu'il en soit, les auteurs s'entendent sur le fait que la GRH est un aspect important dans la mise en œuvre de pratiques de RSE.

Les pratiques de gestion les plus souvent observées sont un système de gestion du personnel visant un meilleur respect global de l'être humain (stress, santé, motivation, etc.) par l'optimisation des conditions de travail, la formation des employés, ainsi que la participation des employés à la prise de décisions et à la résolution de conflits (Generali Solutions d'assurances, 2011; Locatelli, 2011; Roxas and Coetzer, 2012; Torugsa *et al.*, 2011; Bergeron *et al.*, 2010; Labelle et Aka, 2010b; Bos-Brouwers, 2009; Fraj-Andrés *et al.*, 2009; Rao *et al.*, 2009; Temri et Fort, 2009; Perrini *et al.*, 2007; Gouvernement du Canada, 2006; Jenkins, 2006; Genoud, 2005; République et Canton de Genève, s. d.). Le tableau 3.4., ci-dessous, montre les 29 pratiques de gestion de la dimension sociale les plus fréquemment citées dans la littérature.

Tableau 3.4 Pratiques de gestion de la dimension sociale

DIMENSION SOCIALE	
CONDITIONS DE TRAVAIL	<ul style="list-style-type: none"> • Mise en place d'une politique de conciliation travail-famille; • Établissement d'heures de travail flexibles; • Établissement de lieux de travail flexibles; • Offre d'avantages sociaux et d'assurances complètes aux employés; • Instauration d'un service de garde sur place ou appui pour la garde des enfants; • Recrutement d'employés à long terme; • Instauration d'un service de soutien des employés (pour les problèmes professionnels ou personnels).
PARTICIPATION ET RELATIONS DE TRAVAIL	<ul style="list-style-type: none"> • Réalisation d'activités corporatives à l'intention des employés (gala, <i>team building</i>, fête de la rentrée, etc.); • Instauration d'un système d'évaluation de la satisfaction des employés; • Planification de rencontres périodiques avec les employés; • Instauration d'un système de gestion participative intégrant les employés aux prises de décisions; • Résolution de problèmes sur un mode collectif; • Élaboration d'outils de communication destinés aux employés.
DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES	<ul style="list-style-type: none"> • Instauration d'un système de gestion des compétences; • Facilitation de l'accès à des formations; • Mise en place d'un service de mentorat; • Formation des employés sur l'adoption de comportements écologiques.

DIMENSION SOCIALE	
SANTÉ ET SÉCURITÉ AU TRAVAIL	<ul style="list-style-type: none"> • Mise en place d'un programme de santé et sécurité au travail; • Mise en place d'une politique de santé et sécurité au travail; • Évitement ou substitution de matières dangereuses dans les produits et processus; • Élimination conforme et sécuritaire des matières dangereuses; • Instauration de mesures de sécurité et de prévention des accidents écrites et diffusées; • Offre de nourriture santé à prix raisonnable sur les lieux de travail (ex. cafétéria); • Contribution à l'amélioration de la santé des employés par un bilan de santé, l'offre ou l'appui à des cours d'activité physique.
ÉQUITÉ	<ul style="list-style-type: none"> • Mise en place d'une politique d'équité en milieu de travail; • Mise en œuvre de pratiques éthiques concernant les pays en développement; • Appui d'organismes de commerce équitable; • Instauration d'un système de recrutement encourageant l'emploi de personnes jeunes, âgées, handicapées, immigrantes ou en réinsertion; • Partage des bénéfices annuels avec les employés.

3.2.4 Dimension environnementale

La dimension environnementale regroupe les moyens mis en œuvre par la firme en lien avec les impacts des activités de l'organisation sur l'environnement. La thématique environnementale est traitée dans les enjeux suivants :

1. Gestion de l'eau;
2. Gestion de l'énergie;
3. Gestion des émissions de GES;
4. Gestion des matières premières et résiduelles;
5. Gestion d'autres types de pollution;
6. Gestion de l'impact sur l'environnement local.

Il est important de souligner que l'environnement est un sujet largement traité dans les écrits recensés, devant la dimension sociale (à laquelle beaucoup d'intérêt est aussi porté), de même que les dimensions de l'économie et de la thématique transversale pour lesquelles il existe peu d'information.

La recherche documentaire a permis de mettre en lumière un certain consensus autour des activités environnementales généralement ciblées par les PME dans l'intégration d'une démarche de DD et s'illustrant comme les premières initiatives observables de DD. Celles-ci visent généralement les matières résiduelles et l'efficacité énergétique (Cassels and Lewis, 2011; Lorier, 2011; Vallerand *et al.*, 2011; Bos-Brouwers, 2009; Laisné, 2009; Masurel, 2007; Observatoire des PME, 2003).

La gestion des matières résiduelles se traduit généralement par la récupération et le recyclage de matières, l'élimination sécuritaire des déchets dangereux, la minimisation de l'emballage et l'utilisation de ressources recyclées (Roxas and Coetzer, 2012; Cassels and Lewis, 2011; Generali Solutions Assurances, 2011; Torugsa *et al.*, 2011; Vallerand *et al.*, 2011; Villeneuve et Riffon, 2011; Labelle et Aka, 2010a, 2010b; Labelle et St-Pierre, 2010; Borga *et al.*, 2009; Bos-Brouwers, 2009; Rao *et al.*, 2009; Temri et Fort, 2009; Armstrong *et al.*, 2007; Perrini *et al.*, 2007; Gouvernement du Canada, 2006; Jenkins, 2006; Genoud, 2005; Longo *et al.*, 2005; République et Canton de Genève, s. d.). Toutefois, pour les raisons évoquées précédemment, afin de respecter le classement établi par Cadieux et Dion (2012), l'élimination sécuritaire des déchets dangereux ainsi que la minimisation de l'emballage ont été classées, respectivement, sous les enjeux de la santé et sécurité au travail (dimension sociale) et de la responsabilité sur les produits et les services (dimension transversale).

La popularité de ces initiatives s'explique principalement par le fait que ce sont des activités applicables à presque toutes les entreprises, faciles à mettre en œuvre, souvent synonymes de réduction de coûts et dont l'impact positif sur l'environnement est reconnu (Cassels and Lewis, 2011; Lorier, 2011; Laisné, 2009). À ces incitatifs s'ajoute l'aspect législatif, les matières résiduelles étant un domaine largement réglementé comme il a été mentionné à la section 1.5.2 (Vallerand *et al.*, 2011; Observatoire des PME, 2003). Dans leur étude réalisée auprès de 145 PME manufacturières de Nouvelle-Zélande, Cassels and Lewis (2011) concluent que 87 % des PME questionnées ont mis en place un programme de récupération et presque autant éliminent leurs déchets dangereux de façon appropriée. De son côté, la recherche de Vallerand *et al.* (2011) réalisée auprès de 108 PME québécoises révèle que des pratiques liées au recyclage des déchets sont en place dans plus de 70 % des entreprises étudiées.

La réduction de la consommation d'énergie et les initiatives d'amélioration de l'efficacité énergétique se positionnent comme le deuxième type de pratique le plus souvent mis en œuvre dans les PME. Ainsi, cette mesure est citée dans 21 des 30 documents présentés à l'annexe 2. À l'instar de la gestion des matières résiduelles, les pratiques de réduction de la consommation énergétique permettent généralement de réduire les coûts et les impacts négatifs sur l'environnement (Cassels and Lewis, 2011; Lorier, 2011). En ce sens, l'étude de Cassels and Lewis (2011) montre qu'un peu plus de la moitié des entreprises

questionnées se sont dotées d'indicateurs mesurables de réduction énergétique, tandis que 40 % des PME étudiées par Vallerand *et al.* (2011) présentent des initiatives concernant la consommation énergétique et le transport. Toutefois, Bos-Brouwers (2009) souligne que les pratiques en lien avec les émissions atmosphériques, le transport et la biodiversité restent encore peu développées.

Contrairement à la dimension sociale, Jenkins (2006) soulève que l'environnement est plus fréquemment intégré dans la gestion stratégique de l'organisation, notamment lorsque celle-ci est engagée dans une certification environnementale comme ISO 14001 ou EMAS. Or, la majorité des PME ne possédant pas de certification, la plupart d'entre elles n'ont pas encore développé de stratégie de gestion environnementale pour encadrer leurs activités en lien avec l'environnement, comme l'élaboration de politiques environnementales mettant l'accent sur la réduction de l'impact environnemental, par exemple (Cassels and Lewis, 2011; Masurel, 2007). Le tableau 3.5 présente les 48 pratiques de gestion parmi celles les plus fréquemment observées dans la littérature d'ici et d'ailleurs.

Tableau 3.5 Pratiques de gestion de la dimension environnementale

DIMENSION ENVIRONNEMENTALE	
GESTION DE L'EAU	<ul style="list-style-type: none"> • Choix d'équipements consommant moins d'eau; • Mise en place d'une politique de réduction de la consommation d'eau; • Mise en place d'un programme de recyclage de l'eau (ex. système de filtration et de traitement de l'eau usée); • Établissement d'objectifs et d'indicateurs de réduction de la consommation d'eau; • Récupération de l'eau de pluie pour arrosage; • Instauration d'un système de contrôle des rejets dans l'eau; • Mise en place d'un programme de réduction de la consommation d'eau; • Établissement d'objectifs et d'indicateurs de réduction des rejets dans l'eau.
GESTION DE L'ÉNERGIE	<ul style="list-style-type: none"> • Déploiement de pratiques visant la réduction à la source de la consommation de papier; • Changement des comportements liés à l'éclairage et à la consommation énergétique; • Choix d'équipements réduisant la consommation énergétique; • Optimisation du réseau de distribution; • Choix de véhicules de transport minimisant les émissions de GES; • Mise en place d'une politique d'amélioration de l'efficacité énergétique; • Mise en place d'un programme d'amélioration de l'efficacité énergétique; • Établissement d'indicateurs mesurables pour réduire la consommation énergétique; • Utilisation d'énergie alternative de source renouvelable; • Construction ou rénovation des bâtiments suivant une norme environnementale reconnue; • Valorisation des sous-produits en énergie.

DIMENSION ENVIRONNEMENTALE	
GESTION DES GES	<ul style="list-style-type: none"> • Mise en place d'une politique de mobilité des employés pour favoriser le transport alternatif (ex. : covoiturage, transport en commun, etc.); • Choix d'équipements réduisant les émissions atmosphériques; • Instauration d'un système de réduction des émissions atmosphériques; • Mise en place d'un programme de réduction des émissions de GES (ex. privilégier la vidéoconférence aux déplacements); • Établissement d'objectifs et d'indicateurs des émissions atmosphériques; • Compensation des émissions de GES; • Production d'un rapport ou d'un bilan carbone.
GESTION DES MATIÈRES PREMIÈRES ET RÉSIDUELLES	<ul style="list-style-type: none"> • Récupération des matières : papier, carton, plastique, verre et métal; • Récupération du matériel électronique, cartouches d'encre, piles et autres matières dangereuses; • Élimination de la vente de bouteilles d'eau; • Élimination de la vaisselle jetable à la cafétéria; • Instauration d'un système de récupération et de recyclage de certaines matières à l'interne; • Priorité au matériel réutilisable plutôt que jetable; • Mise en place d'une politique de gestion des matières résiduelles; • Reprise des produits en fin de vie; • Utilisation de produits/matières recyclée; • Récupération des matières organiques (compost); • Établissement d'objectifs et d'indicateurs de réduction des déchets non valorisés; • Instauration d'un système de gestion environnementale; • Offre de produits/services certifiés (écolabel ou autre); • Conformité à une norme environnementale.
GESTION D'AUTRES TYPES DE POLLUTION	<ul style="list-style-type: none"> • Utilisation de produits écologiques pour le nettoyage des bureaux et des sanitaires; • Capture et traitement des émissions et des rejets polluants; • Élaboration de mesures de réduction de la pollution par les matières dangereuses et/ou chimiques.
GESTION DE L'IMPACT ENVIRONNEMENTAL LOCAL	<ul style="list-style-type: none"> • Écoconception des produits/services; • Analyse du cycle de vie (ACV) des produits/services; • Instauration d'un système d'évaluation et de mesure des impacts des produits/services sur l'environnement; • Élaboration de mesures de protection de l'environnement; • Établissement et mesure d'indicateurs sur les enjeux environnementaux.

3.2.5 Synthèse

Les facteurs d'influence et les pratiques de gestion du DD intégrées par les PME au niveau mondial, qui ont été présentés dans ce chapitre, mettent en lumière l'état des connaissances actuelles à ce sujet. Les ouvrages consultés ont fait ressortir que les PME appliquent des pratiques de DD, mais que celles-ci sont faites de façon informelle ou non systématisée. De plus, la plupart des documents examinés se sont penchés sur une seule dimension du DD, la dimension environnementale, laissant croire que plus d'actions sont réalisées en ce sens. Il a aussi été établi que les facteurs d'influence relevés à la section 3.1 jouent un rôle dans l'intégration du DD et le type de pratiques adoptées.

Néanmoins, la recherche documentaire a révélé qu'il existe peu d'information sur les pratiques de DD déployées par les PME et sur les facteurs qui motivent l'intégration de celles-ci.

Cet essai a pour objectif, par la création d'un outil de diagnostic, d'apporter de nouvelles données sur l'opérationnalisation du DD dans un contexte PME, au Québec. Le chapitre 4 propose donc un outil visant à identifier certains facteurs influençant les PME à s'engager dans une démarche de DD ainsi que les pratiques mises en œuvre au sein de ces organisations.

4 OUTIL DE DIAGNOSTIC DE FACTEURS D'INFLUENCE ET DES PRATIQUES DE DD DANS LES PME

À la suite de la recherche documentaire et des éléments dégagés dans le chapitre 3 concernant les facteurs d'influence et les pratiques de gestion du DD en contexte PME, la liste des variables nécessaires à l'élaboration de l'outil de diagnostic a été dressée. Afin de profiter de l'expérience d'autres chercheurs s'étant penchés sur une thématique similaire, la section 4.1 présente les questionnaires existants ayant inspiré la mise au point de l'instrument de diagnostic du présent essai. Puis, les sections 4.2 à 4.5 décrivent chacune des parties du questionnaire (présenté à l'annexe 3) tel qu'il a été soumis aux trois PME ayant participé au prétest. La section 4.6 précise les limites de l'outil développé.

4.1 Différents outils de diagnostic des pratiques de gestion du DD

Plusieurs instruments ont été construits afin d'évaluer le DD dans les organisations. Cette section présente les principaux outils consultés, leurs caractéristiques et leur apport à la création de l'instrument de diagnostic développé dans le cadre de cet essai.

Les différents outils consultés se distinguent par leur niveau de complexité et leurs objectifs divergents. Parmi les plus faciles à utiliser figurent le test de performance durable d'*InitiativesDD* conçu par le Collectif Régional Entreprise et Développement durable (2008) et le quizz PME de la République et Canton de Genève (s. d.), deux outils permettant à l'organisation d'évaluer sa démarche de DD et d'identifier certaines pistes d'améliorations, en ligne, en moins de 15 minutes. Les deux instruments regroupant respectivement 21 et 24 questions réparties également entre trois thématiques évaluent chaque énoncé en fonction d'une échelle d'attitude en cinq points dans le cas du test de performance durable (Collectif Régional Entreprise et Développement durable, 2008) et en quatre points pour le quizz PME (République et Canton de Genève, s. d.). Ces outils, simples à utiliser, présentent des énoncés parfois imprécis, lesquels couvrent plusieurs pratiques à la fois. Par exemple, la question : « *Avez-vous mis en œuvre des services pour le bien-être de vos salariés?* » tirée du Collectif Régional Entreprise et Développement durable (2008) renvoie à plusieurs pratiques possibles qui peuvent être réalisées comme une politique de conciliation travail-famille, des horaires et des heures de

travail flexibles, etc. La simplicité, la convivialité et la répartition équilibrée des questions entre les thématiques en font des outils de référence pour la construction de l'instrument de diagnostic développé dans le cadre de cet essai. Les figures 4.1 et 4.2 donnent un aperçu de ces deux instruments.

initialesDD Testez la performance durable de votre entreprise

Votre nom (*): Prénom : Votre fonction :

Raison sociale (*): Mél (*): Téléphone :

Secteur d'activités :

les champs marqué par (*) sont obligatoires.

Votre responsabilité sociale et sociétale

Dialogue avec vos salariés

Avez-vous mis en place :

Des mesures en matière de santé et de sécurité ? ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Des services pour le bien être de vos salariés ? ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Une Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences ? ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Consultez-vous vos salariés sur des questions économiques, environnementales et sociales ? ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Votre responsabilité environnementale

Avez-vous identifié et mesuré les impacts de vos produits sur l'environnement : matières premières et énergie, fabrication, transports, usage, emballages, fin de vie... ? ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Connaissez-vous et appliquez-vous toutes les réglementations environnementales liées à vos activités et produits ? ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Avez-vous un plan d'action pour réduire vos rejets : déchets, gaz, effluents ? ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Avez-vous un plan d'action pour réduire la consommation des ressources (matières premières, eau, énergie) ? ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Figure 4.1 Test de performance durable d'InitiativesDD. Tirée de Collectif Régional et Entreprise Développement durable, 2008, p. 1.

1 >> questions 1 à 8 3 4 5

😊 appliqué 😐 appliqué parfois 😞 non appliqué ✖ pas concerné

Dimension Économique (et organisationnelle)

1. Lors de nos décisions d'achats (fournitures diverses, matières premières,...), nous prenons en compte des critères environnementaux et sociaux. ☐ ☐ ☐ ☐

2. Dans la mesure du possible, nous accordons la priorité aux fournisseurs de la région afin de diminuer les transports et favoriser l'emploi local. ☐ ☐ ☐ ☐

3. Nous possédons un système de contrôle de la qualité, de la sécurité et des impacts environnementaux de nos produits et/ou services ou nous avons désigné un responsable de l'environnement-sécurité et des questions sociales. ☐ ☐ ☐ ☐

4. Nous avons formellement défini nos priorités économiques, environnementales et sociales (charte, rapport annuel,...). ☐ ☐ ☐ ☐

Figure 4.2 Questionnaire Quizz PME. Tirée de République et Canton de Genève, s. d., p. 2.

La grille d'auto-évaluation présentée à l'annexe D du guide BNQ 21000 se présente comme la référence actuelle pour les entreprises québécoises se lançant sur la voie du DD (voir les chapitres 2 et 3). Ce guide présente des comportements que la firme peut adopter en fonction de 5 niveaux de maturité d'intégration d'une démarche de DD dans l'organisation, et ce, pour les 21 enjeux identifiés. Le tableau 4.1 présente un extrait de la grille d'auto-évaluation pour la dimension sociale.

Tableau 4.1 Grille d'auto-évaluation de l'annexe D du guide BNQ 21000. Tirée de BNQ, 2011, p. 37.

THÉMATIQUES SOCIALES						
Thème et enjeu	Descriptif	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Niveau 4	Niveau 5
3.1 Condition de travail	<i>Les conditions de travail incluent l'environnement de travail, les avantages sociaux (salaires, retraites) et toute autre forme de reconnaissance ainsi que la manière dont l'organisation permet de concilier le rapport entre l'activité professionnelle et l'épanouissement personnel.</i>	L'organisation possède un minimum de pratiques lui permettant de répondre aux lois et aux normes en vigueur.	L'organisation dispose de pratiques et un document encadrant les conditions de travail (convention de travail, manuel ou autre forme) de base et son contenu reflète les lois et les normes en vigueur.	L'organisation dispose d'un document élaboré encadrant les conditions de travail (convention de travail, manuel ou autre forme). Les conditions de travail sont comparables avec celles prévalant dans son secteur d'activité (avantages sociaux, assurance, rémunération).	L'organisation possède des conditions de travail qui prônent un système structuré d'intéressements financiers et qui proposent des services compétitifs aux employés en matière d'assurances, de soutien personnel et autres. De plus, ces conditions permettent une certaine flexibilité en matière de gestion du temps et favorisent la conciliation travail-famille.	L'organisation est un chef de file en matière de gestion des conditions de travail. La qualité de sa gestion en la matière est reconnue par toutes ses parties prenantes et même au-delà des frontières de l'organisation. Elle n'hésite pas à communiquer ses pratiques innovantes et contribue activement à l'amélioration des conditions de travail.

La partie 3 du questionnaire est divisée en fonction des mêmes thématiques et des mêmes enjeux que ceux du guide BNQ 21000. De plus, certaines pratiques ont été tirées de la grille d'auto-évaluation de l'annexe D. Toutefois, la gradation des pratiques en fonction des niveaux de maturité identifiés dans le guide n'a pas été retenue. Il aurait été difficile d'associer chacune des pratiques recensées au chapitre 3 au niveau de maturité correspondant en se basant uniquement sur la grille d'auto-évaluation. Le *Manuel de gestion du développement durable en entreprise : une approche progressive* (Cadieux et Dion, 2012) qui aurait pu faciliter cette tâche n'a été publié que la semaine du

18 juin 2012, ne laissant pas suffisamment de temps pour s'approprier cette classification, puisque la version préliminaire de l'outil de diagnostic était complétée à ce moment tout comme les rencontres avec les experts.

Le sondage pancanadien réalisé par la Fédération canadienne de l'entreprise indépendante (FCEI) sur l'énergie et l'environnement (Armstrong *et al.*, 2007) est composé de 11 questions. Ce dernier a été conçu pour identifier la perception des entrepreneurs par rapport à certaines questions touchant plus spécifiquement l'environnement et la gestion de l'énergie, mais aussi les rôles de la réglementation et de l'État dans l'engagement d'une démarche de DD, les freins et les leviers de la mise en œuvre de pratiques de RSE ainsi que certaines pratiques de gestion du DD. Certaines questions de la section du questionnaire portant sur les facteurs d'influence ont été inspirées de ce sondage (voir les sections 4.3 et 4.4 de cet essai). La figure 4.3 illustre une question tirée du sondage de la FCEI qui a été retenue et modifiée dans l'instrument de diagnostic développé.

2. Parmi les énoncés suivants, lequel décrit le mieux votre point de vue ? (Sélectionnez une réponse)
- ☐ Je crois qu'il est possible d'assurer en même temps la croissance de l'économie et la protection de l'environnement.
 - ☐ Il faut accorder la priorité à la protection de l'environnement, même au risque de freiner la croissance économique.
 - ☐ Il faut accorder la priorité à la croissance économique, même au détriment de l'environnement.
 - ☐ Ne sais pas

Figure 4.3 Sondage Point de vue : Énergie et environnement. Tirée d'Armstrong *et al.*, 2007, p. 29.

Dans le même sens, l'enquête PME et développement durable conduite par l'Équipe de recherche sur la Firme et l'Industrie, composée d'une équipe de recherche en gestion du LabEx – Observatoire du développement durable en PME de l'Université de Montpellier-1, a elle aussi inspiré certaines questions figurant dans les parties 1 et 2 de l'outil de diagnostic. Le questionnaire s'adressant aux dirigeants de PME et ayant pour but d'explorer les pratiques de DD de ces organisations a été lancé en 2011 et rempli, à ce jour, par environ 150 répondants en France et au Canada. La division en trois parties du questionnaire de cet essai s'inspire de la division effectuée par le LabEx – Observatoire du

développement durable en PME : l'entreprise, l'entreprise et le développement durable et le dirigeant de l'entreprise. Composé de 63 questions portant sur plusieurs aspects relatifs au DD dans les organisations, depuis les facteurs d'influence jusqu'aux pratiques, le questionnaire a guidé le développement de l'outil de ce travail aussi quant au nombre de questions et au temps nécessaire pour y répondre. L'utilisation fréquente d'une échelle d'attitude en six points incluant l'option « sans objet » pour mesurer les différents énoncés a aussi été retenue. Toutefois, l'échelle d'opinion largement utilisée dans le questionnaire a été remplacée dans l'outil par une échelle de perception de la mise en œuvre des différentes pratiques de gestion énoncées. Ainsi, le choix de réponses originalement proposé allant de « pas du tout d'accord » à « tout à fait d'accord » a été remplacé par un choix allant d'« aucunement » à « totalement ». Les articles issus des résultats de ce sondage n'ayant pas tous été publiés et par respect pour la propriété intellectuelle de cette enquête, aucun extrait de ce sondage ne peut être présenté dans ce document.

Enfin, plusieurs autres outils ont été passés en revue et ont alimenté la réflexion avant la construction de l'instrument de diagnostic présenté aux sections suivantes. Parmi les plus importants, l'outil de diagnostic et de hiérarchisation de Delchet (2007), qui évalue l'entreprise par rapport à 31 sujets touchant au DD et la grille d'analyse de la Chaire en éco-conseil de l'Université du Québec à Chicoutimi de Villeneuve et Riffon (2011), un instrument développé en format Excel permettant d'évaluer un projet ou une démarche organisationnelle et sa contribution au DD à travers cinq dimensions, sont des exemples d'outils de mesure de la performance du DD en contexte organisationnel. Le questionnaire PME et Développement durable, développé par Laisné (2009) dans le cadre de son essai, ainsi que le questionnaire de diagnostic organisationnel orienté vers le développement durable du Centre québécois du développement durable (CQDD) (2008), un outil de diagnostic principalement dédié aux entreprises productrices de biens désirant identifier les forces et les faiblesses de leur organisation dans l'intégration du DD, sont deux autres modèles d'instruments permettant de dégager des tendances dans la démarche de DD en entreprise. Enfin, le baromètre PRIMA, un guide d'entrevue utilisé par les chercheurs pour collecter leurs données dans le cadre de l'enquête sur laquelle est basé l'article de Bos-Brouwers (2009), a aussi inspiré l'élaboration de l'outil de diagnostic de cet essai. L'intérêt pour cet outil s'explique principalement par les exemples d'activités qui ont été intégrées aux questions dans le cadre d'entrevues semi-dirigées, et ce, pour chacun des cinq thèmes de DD retenus.

4.2 Structure globale du questionnaire

L'outil de diagnostic élaboré comporte trois parties, les deux premières portent sur le dirigeant et l'entreprise, et permettent de dégager les facteurs d'influence identifiés dans la section 3.1 de cet essai tandis que la troisième partie, divisée selon les quatre thématiques identifiées dans la section 3.2 de ce document, permet de recenser les pratiques de gestion du DD mises en œuvre par les PME exemplaires du Québec. Une première version du questionnaire a été construite à la suite de la recherche documentaire, puis cette version a été bonifiée après les rencontres avec les experts présentés à la section 2.3.

Les sections 4.3 à 4.5 expliquent la construction des trois parties du questionnaire et précisent les questions modifiées d'autres études en plus de présenter les changements apportés à la suite des suggestions des personnes-ressources consultées. L'outil de diagnostic utilisé pour le prétest auprès des PME est présenté à l'annexe 3.

4.3 Partie 1 : information sur le dirigeant-répondant

Cette partie du questionnaire comporte dix questions et s'intéresse aux facteurs d'influence individuels. Les questions Q1 à Q7 permettent d'identifier les variables intrinsèques du répondant, c'est-à-dire : son nom, ses coordonnées, son sexe, son âge, son milieu d'origine, son niveau de formation ainsi que son ou ses domaines d'études. Comme souligné au chapitre 3, ces variables ont fait l'objet d'études scientifiques quant à leur influence potentielle sur l'adoption de pratiques de DD en PME, mais les conclusions des recherches ne font pas consensus. Ces questions permettront donc, lors de leur intégration à l'outil d'analyse comparative, d'évaluer l'ampleur de leur influence sur l'intégration d'une démarche de DD en contexte PME. La question Q6 a été modifiée après la rencontre avec Cadieux (2012), Chercheur principal à la norme BNQ 21000 et coauteur du *Manuel de gestion du développement durable en entreprise : une approche progressive*, qui a suggéré de recenser le plus haut niveau de formation plutôt que le dernier niveau de formation complété. La première formulation demandant d'identifier le dernier niveau de formation terminé ne reflétait pas nécessairement le plus haut niveau d'études complété, quelqu'un pouvant très bien faire une maîtrise, par exemple, et suivre des cours de niveau collégial, par intérêt, quelques années plus tard.

La question Q8 a pour but de déterminer ce que représente le concept de DD pour le répondant. Une question ouverte a été retenue pour mesurer cette variable individuelle, tel que recommandé par Plichon (2012), président d'Optim Ressources Canada. Concernant les questions Q9 et Q10, elles sont toutes deux inspirées de questionnaires existants et visent à mesurer l'attitude personnelle du dirigeant par rapport au DD. D'abord, la question Q9, modifiée du questionnaire du LabEx – Observatoire du développement durable en PME (2011), permet de déterminer dans quelle mesure le dirigeant adopte des comportements favorables au DD dans sa vie personnelle. Le choix de réponses a été modifié pour mesurer une fréquence et non un niveau d'accord. La question originale demandant d'identifier, sur une échelle d'un à cinq, le degré d'accord avec les énoncés, le questionnaire développé dans le cadre de cet essai propose plutôt d'établir la fréquence, sur une échelle d'attitude de cinq choix allant de jamais à systématiquement. De plus, parmi les dix énoncés du questionnaire d'origine, quatre affirmations ont été maintenues telles quelles, quatre ont été modifiées et deux ont été remplacées par des énoncés différents, en plus de l'ordre de présentation qui a été remanié. Au total, le questionnaire construit pour cet essai comporte douze énoncés pour cette question. Les énoncés non retenus ont été écartés, car ils apparaissaient confus ou ne concernaient pas les variables individuelles identifiées au chapitre 3 du présent travail. Les énoncés modifiés l'ont été soit par l'ajout d'exemples pour illustrer l'affirmation ou par une spécification à l'énoncé. Dans ce sens, les formulations : « *Je fais attention à économiser les ressources naturelles* » et « *Je fais du bénévolat* », telles qu'énoncées dans le questionnaire du LabEx – Observatoire du développement durable en PME (2011, p. 13) ont été changées pour : « *Je fais attention à économiser les ressources naturelles (eau, gaz, etc.)* » et « *Je fais du bénévolat dans ma communauté* ». Pour ce qui est des énoncés ajoutés, deux ont été créés par la reformulation d'une affirmation d'origine et deux ont été proposés par Roberge (2012), Directeur Services conseils - Enviro-Accès. Enfin, les changements apportés visent à présenter les affirmations en regroupant celles appartenant à la même sphère et à équilibrer les énoncés entre les sphères du DD. Ainsi, sur les douze énoncés, quatre concernent la sphère environnementale, trois sont liées à la fois aux sphères environnementale et sociale, une porte sur la sphère sociale et quatre s'intéressent à la sphère économique.

Pour sa part, la question Q10, modifiée du sondage d'Armstrong *et al.* (2007), permet de déterminer le point de vue du dirigeant sur la cohérence des trois sphères du DD. Les

éléments de la sphère sociale ont été ajoutés à la question de base, en plus de spécifier, pour chaque énoncé que celui-ci représente le point de vue personnel du dirigeant-répondant (Cadieux, 2012). Le tableau 4.2 montre la distribution des questions de la partie 1 du questionnaire en fonction des variables retenues.

Tableau 4.2 Distribution des questions de la partie 1 : information sur le dirigeant-répondant

FACTEUR D'INFLUENCE	VARIABLES	N° DES QUESTIONS
Individuel	Variables intrinsèques du dirigeant	Q1-Q2-Q3-Q4-Q5-Q6-Q7
	Volonté (attitude et connaissance) du dirigeant envers le DD	Q8-Q9-Q10

4.4 Partie 2 : renseignements sur l'entreprise

Cette partie du questionnaire s'intéresse aux caractéristiques de l'entreprise et complète les questions sur les facteurs d'influence identifiés à la section 3.1 de cet essai. Elle comporte 16 questions. Les facteurs d'influence individuels étant traités dans la partie 1, la deuxième partie de l'outil s'intéresse aux facteurs d'influence institutionnels, contextuels et organisationnels. Afin d'identifier l'organisation questionnée, deux questions sur le nom et l'adresse du site internet sont d'abord posées (Q11 et Q12).

Concernant les facteurs institutionnels identifiés préalablement, la localisation de l'entreprise fait l'objet d'une question (Q13), tandis que la variable législation est traitée dans deux questions (Q24 et Q25). La question Q24, inspirée des données trouvées dans les articles de Fraj-Andrès *et al.* (2009) et de Gadenne *et al.* (2009), a été modifiée pour s'adapter à l'objectif d'analyse qualitative sur un échantillon restreint visé par l'outil développé dans cet essai. Effectivement, les construits élaborés dans ces deux articles permettant une analyse statistique quantitative n'étaient pas adaptés au type d'analyse souhaité par l'outil de diagnostic à développer (Cadieux, 2012). Ainsi, l'idée générale cherchant à établir si l'entreprise évolue dans un secteur fortement réglementé et si la réglementation influence la stratégie de l'entreprise a été gardée, mais reformulée en fonction des besoins de la présente étude. La question Q25, quant à elle, permet de déterminer l'opinion du dirigeant-répondant sur les différentes approches gouvernementales pour inciter l'intégration du DD dans les entreprises, dont le durcissement des lois et l'introduction de taxes et de pénalités. Cette question, tirée

intégralement du sondage d'Armstrong *et al.* (2007), fait référence, d'une part, au facteur institutionnel de la législation et, d'autre part, au facteur contextuel portant sur la partie prenante de l'État, en demandant aux répondants dans quelle mesure ils sont en accord avec les différentes interventions de l'État pour favoriser l'implantation du DD. Cette question est d'intérêt puisqu'elle cherche à valider l'observation faite à la section 3.1.1 concernant le fait que les PME semblent préférer que le gouvernement intervienne dans l'encadrement du DD plutôt que de miser sur des actions volontaires. Les questions Q24 et Q25 ne s'intéressent qu'à l'aspect environnemental, une des trois dimensions du DD. Ceci s'explique en partie car les recherches s'intéressant aux pratiques de RSE dans les PME ont principalement traité de cette dimension du DD, tout comme les instruments desquels ces questions sont inspirées. Par conséquent, elles n'ont pas été modifiées pour couvrir les autres dimensions généralement reconnues du DD (économique, sociale et de gouvernance), parce qu'une limite de temps n'a pas permis d'effectuer une recherche supplémentaire sur l'existence et l'impact de la législation concernant les enjeux sociaux, économiques et de gouvernance du DD en entreprise.

Les facteurs contextuels comprenant les variables du secteur d'activité, de la participation à un réseau ainsi que de la gestion des parties prenantes sont traités par l'intermédiaire de six questions. L'entreprise pouvant pratiquer plus d'un type d'activités, la question Q17, tirée du questionnaire du LabEx – Observatoire du développement durable en PME (2011), vient spécifier la question Q16 portant sur les types de produits ou services offerts par l'organisation en demandant de préciser l'activité principale de l'entreprise. Cette question a pour but de faciliter la réponse à la question suivante, Q18, qui vise à identifier le secteur d'activité économique de l'organisation en fonction du système de classification des industries de l'Amérique du Nord (SCIAN), mieux connu comme le code SCIAN. Cette classification identifie les différents secteurs d'activité économique des entreprises selon des codes comportant entre deux et cinq chiffres en fonction du secteur (code à deux chiffres), du sous-secteur (code à trois chiffres), du groupe (code à quatre chiffres) ou de la classe (code à cinq chiffres) (Statistique Canada, 2002). Afin d'assurer la représentativité de tous les types d'organisations, des entreprises privées comme des associations ou des fédérations ou encore des organismes à but non lucratif, une catégorie « autre » a été ajoutée à la question Q16 pour les organisations qui ne sont ni prestataires de services, ni productrices de biens (Plichon, 2012).

La part d'influence des parties prenantes sur la firme fait quant à elle l'objet d'une question comportant neuf énoncés, mesurés selon une échelle d'attitude en cinq points allant d'aucune influence à une influence systématique en passant par une influence faible, modérée ou forte. Les affirmations sont inspirées d'une question de l'outil développé par Armstrong *et al.* (2007) par rapport aux facteurs motivant l'entreprise à amorcer des changements. Les énoncés concernant les parties prenantes ont été retenus, puisque ce sont ceux identifiés comme les plus importants dans le chapitre 3. Même s'il aurait été souhaitable d'interroger les répondants par rapport à l'ensemble des 19 parties prenantes identifiées dans le guide BNQ 21000 quant à leur influence relative sur les différents enjeux du DD, seules les parties prenantes identifiées comme les plus influentes et les plus souvent mentionnées ont été retenues pour alléger le questionnaire à la question Q26 (Cadieux, 2012). Voulant ne présenter que les parties prenantes les plus importantes, les actionnaires, la communauté, les syndicats et l'environnement n'ont pas été retenus pour cette question. Ces parties prenantes ont été écartées, d'une part car elles ne figuraient pas parmi les cinq identifiées dans le questionnaire d'Armstrong *et al.* (2007), et d'autre part parce qu'elles n'ont pas été relevées par les experts consultés. Toutefois, quatre types de parties prenantes ont été ajoutés à ceux présentés dans le sondage d'Armstrong *et al.* (2007), soit les donneurs d'ordres, soulevés par Lapointe et Gendron (2004), les investisseurs, identifiés par le BNQ (2011), ainsi que les groupes de pression et les médias, tel que suggéré par Roberge (2012).

Même si les questions relatives à la participation des organisations à des réseaux sont traitées dans la partie 3 du questionnaire sur les pratiques de gestion de DD (section 4.5 de cet essai), elles seront présentées dans cette section, car elles concernent les facteurs d'influence contextuels. Conséquemment, cinq énoncés émis dans deux questions s'intéressent à la variable des réseaux. Les affirmations *d*, *e* et *f* de la question Q31 évaluent le degré de participation à des activités organisées par des réseaux de développement économique, social ou dédié à l'environnement sur une échelle d'attitude de six points, allant d'une pratique aucunement adoptée à une pratique totalement adoptée ainsi que l'option « ne s'applique pas », ajoutée à la suite de la rencontre avec Cadieux (2012). Les énoncés Q33*d* et *i* évalués sur la même échelle, s'intéressent quant à eux à la participation de l'organisation à la chambre de commerce locale ou à un regroupement d'affaires; ils s'inscrivent donc, d'une part, dans les facteurs d'influence

contextuels relatifs aux réseaux (traités ici) et, d'autre part, dans les pratiques économiques concernant l'enjeu de l'implication locale.

Enfin, les facteurs organisationnels concernant la taille de l'entreprise (Q15), l'âge (Q14), la présence d'un syndicat (Q19), la structure de propriété (Q20), le niveau d'innovation (Q23), la disponibilité des ressources (Q22) et l'ISR (Q21) sont traités dans cette partie du questionnaire. Un ajout a été apporté à la question portant sur la présence d'un syndicat (Q19) afin de spécifier le pourcentage d'employés syndiqués, le cas échéant, dans le but d'estimer le poids de l'influence potentielle du syndicat au cœur de l'entreprise (Cadieux, 2012). Afin d'assurer la représentativité des principales structures d'organisation, la question Q20 a été modifiée de l'outil développé par le LabEx – Observatoire du développement durable en PME (2011) en France, afin d'être adaptée au contexte québécois. Pour évaluer la disponibilité des ressources financières, le chiffre d'affaires, bien que retenu dans d'autres questionnaires comme celui développé par le LabEx – Observatoire du développement durable en PME (2011), n'a pas été choisi pour l'outil développé dans le cadre de cet essai. Suivant la suggestion de Gouin (2012), Coordonnateur du DD pour les SADC de l'Estrie, l'évaluation de la capacité potentielle de l'organisation à investir dans le DD porte plutôt sur le bénéfice net de l'organisation dans la dernière année (Q22). La question portant sur l'innovation (Q23) est, pour sa part, directement tirée de l'étude de Labelle et St-Pierre (2010) qui ont développé une question en cinq points, dont la somme des activités réalisées par l'organisation dans les trois dernières années représente une façon d'indiquer la capacité d'innovation de l'entreprise. Le tableau 4.3, ci-après, illustre la distribution des questions de la partie 2 de l'outil de diagnostic.

Tableau 4.3 Distribution des questions de la partie 2 : renseignements sur l'entreprise

FACTEUR D'INFLUENCE	VARIABLE	N° DES QUESTIONS
Institutionnel	Localisation	Q13
	Législation	Q24 - Q25
Contextuel	Secteur d'activité	Q16 - Q17 - Q18
	Réseaux	Q31 <i>d,e,f</i> - Q33 <i>d,i</i>
	Parties prenantes	Q26
Organisationnel	Taille	Q15
	Âge	Q14
	Structure de propriété	Q20

FACTEUR D'INFLUENCE	VARIABLE	N° DES QUESTIONS
Organisationnel (suite)	Niveau d'innovation	Q23
	Disponibilité des ressources	Q22
	Présence d'un syndicat	Q19
	ISR	Q21
	Autres	Q11 - Q12

4.5 Partie 3 : Pratiques de gestion du DD

La dernière partie du questionnaire porte sur le sujet principal de l'essai : les pratiques de gestion du DD mises en œuvre dans les PME. L'intérêt majeur de cet essai résidant dans le fait qu'encore peu d'études se sont penchées sur l'opérationnalisation du DD dans les PME, la majorité des questions de cette partie ont été créées et non tirées d'autres questionnaires déjà existants. La construction des questions a été possible à la suite de la rédaction du chapitre 3 qui a identifié les principales pratiques de gestion du DD dans la recherche documentaire et de la présentation des premières ébauches du questionnaire à cinq experts du DD identifiés à la section 2.3 de ce travail. Pour cette raison, seuls les changements apportés dans les pratiques retenues à la section 3.2 seront justifiés ici, le choix des pratiques de gestion retenues et leur classification ayant été discutés au chapitre 3.

Comme les firmes peuvent intégrer une pratique de gestion à différents niveaux, 19 des 20 questions de cette partie regroupent divers énoncés que le répondant choisit en fonction d'un choix de réponses établi sur une échelle d'attitude en 6 points : aucunement, peu, moyennement, beaucoup, totalement, et ne s'applique pas. Ce choix de réponses permet de recueillir la perception du dirigeant face à l'intégration des différentes pratiques de gestion du DD présentées dans le contexte de son entreprise. Toutes les questions de cette section, à l'exception de la question Q32, sont présentées sous la même forme, c'est-à-dire une question demandant au répondant d'indiquer dans quelle mesure (en fonction de l'échelle de six points présentée ci-dessus) l'organisation adopte les pratiques de gestion en lien avec les différents enjeux, tel que suggéré par Cadieux (2012). Cette uniformité dans le style de question facilite la compréhension et la fluidité des réponses pour le répondant en donnant un rythme au questionnaire (*ibid.*).

Tel qu'il a été mentionné dans les chapitres 2 et 3, par souci de compatibilité avec la démarche orientant le guide BNQ 21000, cette section de l'outil a été divisée en 4 thématiques pour lesquelles des énoncés ont été formulés pour illustrer les 21 enjeux; les thématiques et les enjeux sont les mêmes que ceux retenus dans le guide BNQ 21000. Puisque la terminologie associée au DD n'est pas nécessairement connue par la population de répondants visée, soit les dirigeants de PME, quelques définitions ont été ajoutées dans cette section, dont la définition du DD proposée par le guide BNQ 21000 énoncée au début de la partie 3 du questionnaire.

Comme souligné au chapitre 3, toutes les pratiques de gestion pouvant être liées au DD n'ont pas fait l'objet de la même attention dans la littérature. Par conséquent, malgré l'intention d'équilibrer le mieux possible les différentes pratiques de gestion du DD entre les 4 dimensions retenues par le guide BNQ 21000, il n'a pas été possible d'accorder un poids égal à chacun des énoncés ou des thématiques. En effet, cet exercice demanderait d'écarter plusieurs pratiques pour lesquelles il existe beaucoup d'études (les pratiques de gestion de l'environnement, par exemple) tandis qu'il donnerait un poids supplémentaire à certaines pratiques associées à des enjeux pour lesquels il existe encore peu d'information dans la littérature s'intéressant au DD dans un contexte PME (les pratiques liées à la stratégie d'affaires, par exemple). Ceci explique, en partie, le déséquilibre dans le nombre d'énoncés s'intéressant à chacun des 21 enjeux comme illustré au tableau 4.4, ci-après.

Tableau 4.4 Distribution des questions de la partie 3 : pratiques de gestion du DD

DIMENSION	ENJEUX	N° DES QUESTIONS	NOMBRE D'ÉNONCÉS
Transversale	Vision, mission et valeurs	Q27	3
	Stratégie d'affaires	Q27	1
	Gouvernance	Q28	6
	Éthique des affaires	Q29	10
	Responsabilité sur les produits et services	Q30	11
	Autres pratiques	Q31 - Q32	10
Économique	Contrôle de la rentabilité	Q33	3
	Pérennité de l'organisation	Q33	3
	Pratiques d'investissement	Q33	3
	Pratiques d'approvisionnement	Q34	5
	Impact sur le développement local	Q35	8
Sociale	Conditions de travail	Q36	6
	Participation et relations de travail	Q37	6
	Développement des compétences	Q38	4
	Santé et sécurité au travail	Q39	7
	Équité	Q40	3

DIMENSION	ENJEUX	N° DES QUESTIONS	NOMBRE D'ÉNONCÉS
Environnementale	Gestion de l'eau	Q41	7
	Gestion de l'énergie	Q42	11
	Gestion des émissions de GES	Q43	7
	Gestion des matières premières et résiduelles	Q44	16
	Gestion d'autres types de pollution	Q45	3
	Gestion de l'impact environnemental local	Q46	5

4.5.1 Dimension transversale

Six questions portent sur la dimension transversale. Parmi celles-ci quatre s'intéressent aux cinq enjeux présentés à la section 3.2.1 de cet essai, une regroupe des éléments pertinents portant sur des pratiques ayant un caractère transversal au sens du guide BNQ 21000 identifiées dans la catégorie « autres pratiques » du tableau récapitulatif de la section 3.2.1 et une dernière, (Q32), s'intéresse à la coordination du DD dans l'entreprise.

La question Q27 regroupe quatre énoncés portant sur les enjeux vision, mission et valeurs ainsi que la stratégie d'affaires. Afin que la distinction soit claire entre les concepts de vision, mission et valeurs, la définition de ces trois termes, inspirée du guide BNQ 21000, a été ajoutée au questionnaire, tel que suggéré par Plichon (2012). Puisqu'une seule pratique ne visait la stratégie d'affaires au sens où le guide BNQ 21000 l'entend, cet enjeu est évalué dans la même question que celle portant sur la mission, vision et valeurs.

La question Q28 regroupe six énoncés et porte sur le niveau d'intégration des pratiques de gestion du DD pouvant être associées à la gouvernance de l'entreprise. La gouvernance, telle qu'évoquée par Rémillard (2012), représente l'ensemble des dispositions légales, réglementaires ou pratiques mises en œuvre dans l'organisation afin de délimiter l'étendue du pouvoir et des responsabilités de ceux qui contrôlent et orientent les décisions dans la firme. Puisqu'aucune pratique relevée dans la littérature consultée ne traitait du processus de nomination des membres siégeant aux instances de gouvernance ni de la provenance de ces derniers, deux énoncés abordant ces activités tirées de Cadieux et Dion (2012) ont été ajoutés.

La question Q29 portant sur l'éthique des affaires comprend dix énoncés qui illustrent les pratiques relatives aux normes de comportement découlant des valeurs de l'organisation

et du meilleur comportement à adopter selon elle ainsi que la production de certains documents à teneur éthique, tels qu'un rapport de RSE/DD ou encore un audit social (Cadieux et Dion, 2012). Bien que la présence d'un code d'éthique soit largement traitée dans la littérature, l'existence d'un comité responsable des questions éthiques et l'offre de sessions de formation sur des questions éthiques n'ont pas été relevées dans la première recherche documentaire, mais elles ont été intégrées après la consultation de l'ouvrage de Cadieux et Dion (2012). Dans le même sens, la rencontre avec Plichon (2012) a permis d'ajouter deux énoncés relatifs à l'éthique des affaires : l'élaboration transparente des rapports de l'organisation, aussi mentionnée par Cadieux et Dion (2012), ainsi que la présence d'un système de lutte contre la corruption dans les décisions commerciales.

La responsabilité sur les produits et services est évaluée par 11 énoncés. À la question Q30, en plus des pratiques de gestion recensées au chapitre 3, l'évaluation du développement de produits sécuritaires pour les employés et les usagers a été ajoutée, tel que recommandé par Roberge (2012).

La question Q31 présente les pratiques non classées et se décline en 6 énoncés portant sur les activités ciblées à la section 3.2.1. Cette question s'intéressant à la participation de l'organisation à différents réseaux, elle contribue aussi à l'identification du profil de l'entreprise et à l'évaluation de la variable contextuelle des réseaux mentionnée précédemment dans les facteurs d'influence.

4.5.2 Dimension économique

La dimension économique, parmi celles les moins traitées dans la littérature s'intéressant spécifiquement au DD dans les PME, est évaluée en 3 questions comportant un total de 22 énoncés couvrant les 5 enjeux proposés par le guide BNQ 21000.

La question Q33 regroupe neuf énoncés partagés également entre le contrôle de la rentabilité, la pérennité de l'organisation et les pratiques d'investissement. Ces trois enjeux ont été regroupés en une seule question afin d'alléger le questionnaire, ce qui a été possible grâce à la proximité des thématiques qu'ils abordent. La recherche documentaire effectuée en amont avait fait ressortir deux pratiques de gestion concernant le contrôle de la rentabilité, cinq pratiques de gestion portant sur la pérennité de l'organisation et quatre

activités associées aux pratiques d'investissement. Comme l'allocation d'un budget à l'environnement et à la collectivité intégrait deux idées, cette pratique de gestion a été déclinée en deux énoncés. Puis, la participation à des activités philanthropiques a été remplacée par des investissements dans des activités philanthropiques. Aussi, la pratique faisant référence à la mise en œuvre d'initiatives envers les plus démunis a été retirée à la suite de la consultation des experts en raison de son manque de précision et des multiples interprétations qui peuvent en être faites. Concernant l'intégration du DD dans la politique d'investissement, les formulations plus précises et abordant séparément chacune des dimensions du DD ont été privilégiées dans le questionnaire.

Le dernier enjeu de cette dimension concerne l'impact sur le développement local, c'est-à-dire l'impact de l'organisation sur son territoire, sa capacité à créer de la richesse, à améliorer la qualité de vie de la communauté en plus de la participation de l'organisation dans le développement économique régional. La rencontre avec Cadieux (2012) a permis de bonifier les énoncés sous cet enjeu et d'y ajouter un questionnement sur la mise en œuvre de mesures visant à réduire la pollution par les odeurs, le bruit, la lumière ou la poussière.

4.5.3 Dimension sociale

La dimension sociale est la deuxième thématique la plus fréquemment abordée dans la littérature recensée après la thématique environnementale. Pour cette raison, cette section fait l'objet de cinq questions regroupant au total 26 énoncés. Elle est donc plus représentée que la section précédente, sur l'économie, mais arrive derrière la dimension transversale qui, selon la proportion des énoncés, représente 28 % du questionnaire tandis que la dimension sociale en représente 19 %. Cet écart peut être expliqué par le fait que certaines pratiques de la dimension transversale, comme la réalisation d'un audit, par exemple, doivent se décliner en deux énoncés, un pour chaque type d'audit possible, soit environnemental ou social, tandis que ce genre de déclinaison n'est pas nécessaire pour la majorité des activités intégrées dans les enjeux sociaux. Conséquemment, comme son nom l'indique, la dimension transversale regroupe des pratiques concernant les trois dimensions du DD, pouvant aussi révéler une plus forte concentration d'énoncés sous cette thématique que dans les dimensions économique et sociale.

Sous l'enjeu des conditions de travail, évalué à la question Q36, les rencontres avec Cadieux (2012) et Plichon (2012) ont mené au retrait de l'activité de recrutement d'employés à long terme, tel que formulé dans la recension de la littérature. Effectivement, les gestionnaires souhaitent généralement le recrutement des employés à long terme et si certaines pratiques de gestion peuvent favoriser l'inverse, cette pratique n'est pas ouvertement admise.

De plus, un élément a été ajouté à la question Q39, la mise en place d'un programme de gestion du stress et de lutte à l'épuisement professionnel, sous l'enjeu de la santé et la sécurité au travail, tel que suggéré par Plichon (2012).

4.5.4 Dimension environnementale

La dimension environnementale est celle qui regroupe le plus d'énoncés : 49 énoncés (sur un total de 135) répartis en 6 questions abordant chacune un des enjeux formulés à la section 3.2.4 de cet essai.

L'établissement d'objectifs et d'indicateurs de réduction des rejets dans l'eau et la valorisation des sous-produits en énergie ont été retirés, puisque ce sont des mesures destinées uniquement à certaines entreprises manufacturières. Toutefois, l'énoncé plus général s'intéressant au contrôle des rejets dans l'eau a été maintenu, car c'est un indicateur contribuant à l'évaluation globale de la protection de l'environnement. De plus, l'écoconception et l'analyse du cycle de vie (ACV) des produits ou des services ont été regroupés sous un seul énoncé. Les définitions des concepts d'écoconception (Laisné, 2009) et d'ACV (Centre interuniversitaire de recherche sur le cycle de vie des produits, procédés et services (CIRAIG), 2005) ont été ajoutées à la question Q46, tel qu'il a été suggéré par Gouin (2012). Enfin, la pratique concernant l'élaboration de mesures visant la protection de l'environnement a été retranchée, car cette activité laisse place à de multiples interprétations et peut être évaluée en fonction d'autres réponses données dans les différentes catégories d'enjeux de la dimension environnementale, comme le contrôle des rejets dans l'eau, le choix d'équipements réduisant la pollution atmosphérique et bien d'autres.

À la suite de la consultation de Cadieux (2012) et Plichon (2012), les cinq énoncés suivants ont été ajoutés : investissements dans les technologies vertes (enjeu gestion de l'énergie), système de tri et de recyclage des résidus de construction, de rénovation et de démolition, valorisation et vente de certains résidus (enjeux de la gestion des matières premières et résiduelles), encouragement des employés à s'impliquer dans des projets environnementaux au sein de leur communauté locale et consultation des associations environnementales lors de la réalisation d'activités ayant un impact sur l'environnement (enjeux de la gestion de l'impact environnemental local).

4.6 Limites de l'outil

L'outil développé comporte certaines limites en raison, notamment, du peu de temps qu'ont les dirigeants-répondants pour remplir le questionnaire, de l'objectif initial poursuivi par l'instrument et de la littérature consultée constituant la base de l'élaboration du questionnaire.

Par conséquent, les bénéfices provenant de la mise en œuvre de pratiques de RSE et les freins à l'engagement dans une démarche de DD ne sont pas identifiés dans le questionnaire. De même, les facteurs d'influence évalués ne sont pas exhaustifs, l'objectif général visé par cet essai est d'abord de mettre au point un outil de diagnostic permettant de recenser les meilleures pratiques réalisées au sein des PME exemplaires du Québec. Pour cette raison, l'aspect des facteurs d'influence devait être abordé, mais ne constituait pas l'essence même de ce travail. Ainsi, un choix a été fait parmi les facteurs d'influence les plus souvent mentionnés dans la recherche documentaire, tel qu'expliqué au chapitre 3, et le questionnaire développé se limite à l'identification des facteurs présentés dans ce chapitre sans porter sur l'ensemble des facteurs discutés dans la littérature. Par ailleurs, les ressources en temps et la petite taille de l'échantillon de PME participant au prétest de l'outil nécessitent la limitation du nombre de questions; un seul questionnaire pouvait être développé. L'élaboration de différents questionnaires pour couvrir tous les aspects des facteurs d'influence, des pratiques, des bénéfices recherchés et des freins rencontrés ne pouvait être envisagée dans ce contexte.

Dans le but de mieux s'intégrer à l'outil de *benchmark* en construction par le Laboratoire de développement durable et PME de l'UQTR, les pratiques recensées sont évaluées sur

une échelle d'attitude et non seulement par un choix de réponse limité à « oui » ou « non », afin d'estimer dans quelle mesure, selon la perception du dirigeant-répondant, les pratiques de gestion du DD énoncées sont appliquées dans l'entreprise. Le choix de mesurer par une échelle d'attitude en six points, incluant l'option : « ne s'applique pas », a été retenu pour pouvoir nuancer les réponses données, une pratique pouvant être intégrée dans l'organisation à différents niveaux, de « aucunement » à « totalement ». Or, ce choix de réponse ne permet pas d'identifier une fréquence de mise en œuvre des pratiques recensées, mais plutôt de dégager une perception de l'intégration des pratiques de gestion du DD présentées dans les opérations de l'organisation. Cette échelle a été choisie à la suite de l'élaboration des questions qui demandent dans quelle mesure chacune des pratiques énoncées est intégrée dans l'organisation.

Une limite de temps n'a pas permis de se familiariser davantage avec le concept des cinq niveaux de maturité de l'organisation dans l'intégration de pratiques de gestion du DD, évoqué dans le guide BNQ 21000 (voir section 4.1) et expliqué en détail par Cadieux et Dion (2012) dans leur ouvrage publié à la mi-juin 2012. Pour cette raison les différentes pratiques identifiées pour chaque enjeu illustrent plutôt les activités les plus souvent relevées dans la littérature consultée. Par ailleurs, il est possible que l'outil ne recense pas, pour certains enjeux, des pratiques associées à tous les niveaux de maturité ou que le nombre d'énoncés relatifs à chaque niveau de maturité ne soit pas réparti également. Deux éléments majeurs expliquent ce déséquilibre. D'un côté, la littérature sur les PME a parfois fait ressortir plus de pratiques de gestion concernant certains enjeux plutôt que d'autres. À titre d'exemple, les activités relatives à l'enjeu de la gestion des matières premières et résiduelles (dimension environnementale) ont fait l'objet de plusieurs études et sont représentées par 16 énoncés dans le questionnaire, tandis que les pratiques liées à la stratégie d'affaires (dimension transversale) ne sont représentées que par un énoncé. Ceci s'explique aussi par le fait que la littérature s'intéressant aux pratiques de RSE dans les PME a principalement traité de la dimension environnementale du DD, écartant bien souvent les enjeux sociaux, économiques et de gouvernance. De l'autre côté, il y a lieu de se questionner sur l'adaptabilité du guide BNQ 21000 au contexte des PME. En effet, l'approche par parties prenantes et le choix de certains enjeux mesurés par des pratiques formelles moins intégrées par les organisations de plus petite envergure ne s'avèrent pas toujours pertinents en contexte PME (Gouin, 2012; Plichon, 2012). Par conséquent, les enjeux de mission, vision et valeurs, stratégie d'affaires et éthique des affaires, pour ne

nommer que ceux-là, pour lesquels la mise en œuvre d'activités organisationnelles s'illustre davantage par des procédures ou des protocoles écrits et formels sont moins adaptés au contexte des PME pour lesquelles la plupart de ces activités sont faites de façon informelle ou sous-entendue.

Puis, les outils consultés, qui ont inspiré la construction du questionnaire, n'étaient pas tous destinés spécifiquement aux PME, établissant ici un autre biais possible, mais relativement faible. En effet, l'ensemble de la littérature consultée ainsi que cinq des dix outils identifiés au début de ce chapitre concernent typiquement les PME. De plus, la littérature utilisée étant issue de divers pays, certaines pratiques recensées pourraient ne pas être appliquées au contexte québécois. Or, bien que certaines études aient indiqué que les résultats des enquêtes doivent être interprétés en fonction de leur contexte national, Parker *et al.* (2009) soulignent plutôt qu'il existe de nombreuses similarités entre les PME des pays industrialisés étudiés, dont les pays européens, l'Australie, la Nouvelle-Zélande, le Canada et les États-Unis, pour ne nommer que ceux-ci. Par ailleurs, la majorité de la littérature consultée étant anglophone, il se pourrait que certains concepts aient été altérés dans leur traduction. La présentation de la version préliminaire du questionnaire aux experts a permis de réduire ce risque.

Ensuite, le choix de développer le questionnaire en fonction des pratiques de gestion recensées dans la littérature s'intéressant spécifiquement au DD dans un contexte PME n'a pas permis de faire ressortir les indicateurs économiques classiques permettant de vérifier le lien entre les pratiques de RSE et les impacts sur ces indicateurs, tel que les profits, l'augmentation des ventes, l'influence sur le coût des marchandises, sur le bénéfice annuel, le retour sur l'investissement, etc. Ce choix a aussi écarté certaines mesures qui auraient pu être intégrées, mais qui n'ont été mentionnées ni dans la littérature, ni par les experts, comme l'obtention de la certification *ICI on recycle* de Recyc-Québec ou encore l'organisation d'événements écoresponsables.

Enfin, la décision de construire un outil compatible avec la démarche BNQ 21000 qui emprunte les 21 enjeux identifiés par le guide BNQ 210000 a écarté la recension de certaines mesures liées à la biodiversité ou à la réhabilitation de sites, par exemple, qui ne sont pas discutées dans ce guide, mais qui ont été soulevées par Plichon (2012).

5 PRÉTEST DE L'OUTIL : ANALYSE, CONSTATS ET RECOMMANDATIONS

L'outil développé et exposé au chapitre 4, et tel qu'il apparaît à l'annexe 3, a été testé auprès des trois PME présentées à la section 2.5 de cet essai : Zorah biocosmétiques, Papiers et emballages Arteau inc. et Transfert Environnement. La préenquête, c'est-à-dire la recherche documentaire et la consultation d'experts, visait à assurer que le contenu et la forme de l'outil correspondent aux caractéristiques de l'univers de recherche. Ainsi, le prétest, soit la mise à l'épreuve contrôlée du questionnaire, a permis de vérifier que la population cible comprend et interprète bien les questions afin que les résultats obtenus soient valides (Aktouf, 1987). Cette étape a révélé les forces et les faiblesses de l'outil avant qu'il soit intégré à l'instrument d'analyse comparative en construction par le Laboratoire de développement durable et PME de l'UQTR. Ce chapitre procède d'abord à l'analyse des questions et des énoncés du questionnaire à la lumière des rencontres et propose des solutions d'amélioration avant d'établir les principaux constats découlant des entretiens et de présenter des recommandations pour améliorer l'outil.

Comme une entente a été signée avec les dirigeants assurant que toutes les réponses données seraient traitées de façon anonyme, le traitement des commentaires et des suggestions de ces derniers a été fait de manière à respecter la confidentialité des discussions. Pour cette raison, les recommandations faites pendant les entretiens par les divers participants sont présentées ici, mais les références permettant d'identifier le répondant les ayant émises ne sont pas précisées. Les trois dirigeants-répondants ayant participé au prétest sont tout de même présentés au chapitre 2 et sont identifiés dans la bibliographie de cet essai.

5.1 Analyse de l'outil

Cette section présente d'abord les points forts du questionnaire avant d'exposer les mises au point à apporter afin que l'outil soit le mieux adapté possible aux PME. Les problèmes rencontrés et les correctifs ont été regroupés en six catégories : choix de réponses incomplet, choix de réponses inadapté, forme des énoncés et des questions, clarté et précision des termes, introduction du questionnaire, ainsi qu'autres commentaires.

Globalement, les questions et les énoncés ont été bien compris par les répondants et, sur l'ensemble des 47 questions posées, 7 questions portent à confusion, soit environ 16 %, et 43 énoncés devraient être reformulés, soit moins de 21 %. La première partie du questionnaire sur les données relatives au dirigeant-répondant a, dans l'ensemble, été bien comprise par tous les participants, tout comme les questions portant sur les dimensions économique et sociale. En revanche, la dimension transversale a été considérée moins claire par l'ensemble des répondants et a fait l'objet des plus vives critiques. Le poids total de cette dimension, qui s'applique davantage à la grande entreprise en raison des nombreuses procédures écrites et formelles auxquelles elle réfère, devrait être revu et ajuster afin de mieux refléter le contexte des PME.

Plusieurs questions et énoncés ont été qualifiés d'intéressants par les répondants. C'est le cas, notamment, des questions Q10, Q25, Q26 et des énoncés Q36*f*, Q39*e*, et Q42*e* que les répondants ont trouvé importants, soit parce qu'ils trouvaient qu'ils reflétaient une réalité qui les concerne ou encore parce qu'ils leur apprenaient quelque chose. Les dirigeants ont aussi mentionné que les énoncés Q33*c*, Q34*d*, Q36*b* et Q42*i* sont inspirants et souligné qu'ils pourraient les mettre en œuvre au niveau de leur organisation. Ainsi, les pratiques en lien avec la dimension sociale sont celles qui ont suscité le plus d'intérêt de la part des participants : plus de la moitié des questions et des énoncés (quatre sur sept) qui ont le plus intéressé les répondants figurent dans cette dimension. Trois des pratiques ayant retenu l'attention des dirigeants concernent la GRH, un facteur d'influence important dans l'engagement des PME dans une démarche de DD, tel que souligné à plusieurs reprises dans cet essai (voir les sections 1.3.2, 3.1.2 et 3.2.3).

La question Q10, qui permet de déterminer le point de vue du dirigeant sur la présence d'une hiérarchie ou d'un équilibre entre les trois sphères du DD, a été qualifiée comme très importante par deux des trois dirigeants questionnés. Cependant, l'un d'eux a proposé de reformuler le premier énoncé, celui affirmant qu'il est possible d'assurer en même temps la croissance de l'économie, la protection de l'environnement et l'amélioration de la qualité de vie, afin qu'il présente les trois sphères du DD dans un ordre se rapprochant davantage de la définition simplifiée qu'il utilise pour illustrer ce concept, soit : un développement ayant pour objectif le développement social, utilisant le moyen économique pour y parvenir, à la condition de respecter l'environnement. Cette proposition

permet d'être davantage en adéquation avec la définition du DD retenue dans le cadre de cet essai et reconnue par Gendron (2005) (voir la section 1.1.1 pour la définition du DD).

5.1.1 Choix de réponses incomplet

L'analyse des rencontres a montré que certains choix de réponses étaient incomplets. Selon les répondants au prétest, les choix de réponses proposés aux questions Q13, Q20, Q22, Q24 et Q32 dans leur formulation originale, ne permettent pas de révéler toutes les réponses possibles. La question Q13 cherchant à localiser l'entreprise doit être adaptée afin que les PME possédant une adresse dans plusieurs villes puissent identifier tous leurs emplacements.

De plus, dans sa formulation actuelle, la question Q20, visant à qualifier la structure de propriété de l'entreprise, ne considère pas les entreprises constituées en régime provincial. Le choix de réponses pour cette question a été tiré des formes juridiques citées sur le site de Services Québec (2012b), portail qui ne mentionne pas les entreprises constituées en régime provincial. Par contre, à la suite de recherches sur différents sites des organismes fédéraux et provinciaux, il s'avère que les entreprises constituées en régime provincial ou fédéral peuvent être regroupées sous l'entité de société par actions. Par conséquent, il est conseillé de retirer le choix de réponses : « *Une entreprise constituée en régime fédéral* ».

Dans le même sens, le choix de réponses offert à la question Q22 portant sur le bénéfice net de l'organisation devrait proposer l'option : « refus de répondre ». Effectivement, cette question soulignée comme pouvant être un irritant majeur par un participant a eu un effet de surprise sur tous les répondants. Ces derniers s'attendant à répondre à un questionnaire portant sur le DD étaient surpris de se faire questionner sur un aspect économique de cette nature. Le bénéfice net de l'entreprise n'étant généralement pas dévoilé, tous les dirigeants ont montré un certain inconfort à répondre à cette question. Un d'entre eux a aussi spécifié qu'il acceptait de répondre à cette question, car il se sentait en confiance face à l'intervieweur, mais a souligné qu'il n'aurait pas transmis cette information si le questionnaire avait été administré autrement. Par conséquent, l'introduction du questionnaire devrait préparer les participants à répondre à ce genre de question sur leur entreprise, tout comme certaines questions d'ordre personnel qui sont posées dans la

partie 1. Il est aussi suggéré d'ajouter une mention, dans cette question, rappelant le traitement confidentiel des données. De plus, la question Q22 devrait être déplacée à la fin de la section 2, afin de maintenir toute l'attention des répondants pour les autres questions de cette partie.

Bien que les options de réponses proposées à la question Q24, qui porte sur l'impact de la législation environnementale sur la stratégie de l'entreprise, prévoient toutes les possibilités, c'est-à-dire l'influence (Q24*c*) ou non (Q24*d*) de la législation environnementale sur les stratégies de l'entreprise, un dirigeant n'a pas répondu à l'ensemble de la question et un autre a souligné que les énoncés proposés ne permettaient pas de révéler si la législation à venir en matière environnementale, comme les crédits carbone par exemple, pouvait influencer le développement de stratégies par l'entreprise. La relecture du questionnaire a permis de remarquer que la terminologie utilisée diffère entre les énoncés *c* et *d*. Effectivement, le terme « influence » est utilisé dans l'option *c*, tandis que le terme « impact » a été retenu dans l'option *d*. Pour s'assurer que les répondants comprennent bien que les options *c* et *d* sont mutuellement exclusives et que l'entreprise doit se reconnaître dans l'une ou l'autre, un seul des deux termes devrait être retenu et une précision quant à la nature actuelle ou future de l'impact pourrait être ajoutée pour tenir compte de toutes les possibilités d'interprétation.

Deux répondants ont suggéré l'ajout de deux choix supplémentaires concernant les manières de coordonner le DD dans l'organisation à la question Q32, même si elle propose une option « autre » adaptée au contexte particulier de chaque organisation. Les énoncés à ajouter pourraient être : « Le dirigeant pilote lui-même le dossier de DD dans l'entreprise » et « Aucune de ces réponses ».

5.1.2 Choix de réponses inadapté

Le choix de mesurer le niveau d'intégration des différentes pratiques de gestion du DD tel que perçu par le dirigeant exige que certains énoncés soient formulés de façon à ce que les réponses puissent s'exprimer dans l'échelle proposée. Or, le prétest a révélé que cela n'était pas le cas pour tous les énoncés. Même si la majorité des participants n'ont pas relevé ce problème (seulement un répondant l'a soulevé), la justesse de l'observation mérite que certains énoncés du questionnaire soient revus à la lumière de ce constat.

Conséquemment, les énoncés Q28*b*, Q30*h*, *k*, Q33*d*, Q34*d*, Q36*a*, Q40*a*, Q41*b*, Q42*f*, Q43*a*, *g*, Q44*l*, *p*, de même que tous les énoncés de la question Q29, à l'exception des énoncés Q29*c*, *d*, *e* ne sont pas adaptés au choix de réponses proposé et, dans leur formulation actuelle, ne peuvent conduire qu'à un « oui » ou un « non ». Il est important de souligner que les énoncés qui entraînent un choix de réponses binaire réfèrent généralement à des pratiques concernant l'élaboration d'une politique ou la production de rapports, soit des pratiques formelles peu répandues dans les PME. Il est donc conseillé de se questionner sur la pertinence de chacun de ces énoncés avant de les reformuler.

D'ailleurs, une des préoccupations majeures lors de la construction de l'outil a été son adaptabilité au contexte PME. Comme évoqué précédemment, certains enjeux des dimensions transversale et sociale réfèrent souvent à la mise en œuvre d'activités organisationnelles qui s'illustrent davantage par des procédures ou des protocoles écrits et formels, moins adaptés au contexte des PME pour lesquelles la plupart de ces activités sont faites de façon informelle ou sous-entendue. Il est donc important de réussir à détecter, avec les questions de l'outil, les pratiques de DD mises en œuvre par les PME, même si elles sont exécutées de manière informelle. L'énoncé Q40*a* concernant la mise en place d'une politique d'équité en lieu de travail est un bon exemple d'énoncé qui, dans sa formulation actuelle, ne permet pas de recenser l'intégration informelle d'une telle attitude dans la vision des dirigeants et dans leur façon de gérer l'équité en matière d'emploi.

Aussi, la question Q29, qui porte sur l'éthique des affaires, a été identifiée par deux répondants comme reflétant davantage la réalité des grandes entreprises, notamment parce que les PME rédigent généralement peu de rapports. Bergeron *et al.* (2010) citent d'ailleurs Fassin (2008) à ce sujet qui souligne que les dirigeants de PME questionnent la pertinence même de la communication (rapports, conférence de presse, etc.) en matière de RSE, une activité plus répandue dans les grandes sociétés. Cela dit, à l'exception des énoncés *g* et *h* concernant la production de rapports sociaux ou de DD, toutes les autres pratiques soulevées dans cette question sont mises en œuvre ou seront réalisées sous peu, par au moins une des trois organisations rencontrées. Les énoncés présentés à la question Q29 restent pertinents, puisqu'ils sont appliqués par certains, et que l'outil de diagnostic doit pouvoir être utilisé dans un horizon temporel de moyen terme. Les options non encore réalisées par les PME ont leur raison d'être puisqu'elles représentent ce vers

quoi les entreprises, en général, tendent actuellement et seront peut-être réalisées à moyen terme.

Pour combler ces deux lacunes (l'adaptation au choix de réponse suggéré et le recensement de pratiques faites de manière informelle), une reformulation des énoncés identifiés ci-dessus devrait être faite et l'option « autre » pourrait être ajoutée pour toutes les questions de la section 3, tel que suggéré par un répondant.

Dans un autre ordre d'idées, un répondant a suggéré d'adapter la question Q5 concernant le milieu d'origine du dirigeant au contexte québécois. Cette question, tirée de l'enquête de Labelle et St-Jean (2011), dont la population était formée de dix universités québécoises, d'une université belge et d'une école de commerce française, pourrait être maintenue telle quelle dans le questionnaire final en raison de son utilisation dans une étude antérieure effectuée par deux chercheurs de l'UQTR dans une enquête s'adressant principalement à la population québécoise.

5.1.3 Forme des énoncés et des questions

La formulation de certains énoncés manque de précision et laisse ainsi place à l'interprétation et, par conséquent, à plusieurs types de réponses possibles. C'est le cas, entre autres, de l'énoncé Q38c : « *Mise en place d'un système de mentorat* » lequel était fait de façon informelle dans une entreprise rencontrée, mais le répondant a choisi de répondre « aucunement » à cet énoncé, car il considérait que son entreprise ne possédait pas de système assurant cette mesure. La confusion entourant l'emploi du terme « système » est aussi discutée ci-après, dans la section 5.1.4, et suggère une reformulation employant des termes plus précis, mais tout aussi inclusifs, comme : « Mesures encourageant le mentorat », par exemple.

Les énoncés ayant été qualifiés de plus flous sont certainement les points *d*, *e* et *f*, de la question Q28 qui cherchent à déterminer le niveau de communication des rendements économiques, environnementaux et sociaux aux parties prenantes. Dans sa forme actuelle, l'énoncé ne permet pas de récolter des résultats répondant à l'objectif, car les réponses diffèrent en fonction des parties prenantes. Ainsi, les résultats obtenus seront divergents en fonction des parties prenantes auxquelles le répondant pense au moment

de répondre à la question. Par exemple, si le premier énoncé demande au participant d'indiquer dans quelle mesure l'organisation communique son rendement économique à ses parties prenantes et que ce dernier a en tête ses actionnaires au moment de répondre, il est fort probable qu'il indique « totalement », alors que s'il pense à ses employés, il se peut qu'il réponde « peu » ou « moyennement ». Ces énoncés méritent donc d'être revus à la lumière de ces constats et pourraient être divisés en plusieurs énoncés afin de mesurer l'utilisation de différents moyens de communication auprès de différentes parties prenantes.

Un répondant a fait remarquer que l'énoncé Q33a réfère à deux idées, soit la mesure et la prise en compte d'enjeux sociaux et environnementaux dans les postes comptables. La reformulation de l'énoncé visant à évaluer dans quelle mesure le système comptable de l'organisation tient compte des coûts environnementaux ou sociaux, et anticipe ces derniers, en mettant l'accent sur la prise en compte et non la mesure, aiderait à éclaircir l'énoncé.

Bien qu'aucun participant n'ait parlé clairement de confusion par rapport à l'énoncé Q42*i*, l'hésitation avant de répondre mène à suggérer la modification de ce dernier pour exprimer plus clairement qu'on ne cherche pas à savoir si l'entreprise construit ou rénove ses bâtiments selon une norme, mais plutôt si elle s'en inspire. Dans le même sens, l'énoncé Q44c doit être revu, car il n'a pas été bien compris par deux des trois répondants. D'abord, plusieurs participants ont considéré comme un échec à l'élimination de la vente d'eau embouteillée la présence de bouteilles d'eau individuelles dans les bureaux de leur entreprise, et ce, malgré le fait que leur organisation n'en vende pas. Les répondants ont donc répondu « aucunement » et « beaucoup » à cet énoncé, alors que la réponse qui aurait le mieux reflété la réalité de leur entreprise aurait été « ne s'applique pas ». En ce sens, il importe de souligner que ce choix de réponse semble avoir été oublié par plusieurs répondants qui optaient généralement pour le choix « aucunement » plutôt que « ne s'applique pas », même quand l'énoncé concernait des pratiques qui n'auraient pas pu être réalisées par l'entreprise en raison de ses activités.

Ensuite, la question Q8 demandant au répondant de définir, dans ses mots, le DD dans un contexte organisationnel peut laisser place à plusieurs interprétations. Effectivement, un dirigeant interrogé a soulevé qu'il n'était pas clair si la question cherchait à connaître la

définition du DD pour l'entrepreneur ou plutôt comment le DD se traduit dans les activités de l'entreprise. Tous les participants ont répondu à la question en expliquant comment le concept de DD prenait forme dans leur entreprise en fonction des activités qu'ils réalisent et qui sont en accord avec ce dernier. Or, l'objectif premier de cette question était de relever comment les dirigeants comprennent et définissent le DD. La question Q8 devrait être reformulée pour répondre à l'objectif initial qu'elle poursuivait, c'est-à-dire évaluer comment les dirigeants de PME définissent le concept de DD. Pour ce faire, il est recommandé de retirer le terme « organisationnel » dans la formulation de la question. Il est aussi suggéré d'ajouter une question afin d'être en mesure de récolter l'information donnée par la première formulation de la question soit : l'illustration de la façon dont les dirigeants associent les activités de leur entreprise au DD.

5.1.4 Clarté et précision des termes

Certains énoncés ont aussi été jugés ambigus en raison de la terminologie employée. Les dirigeants questionnés ont critiqué l'utilisation de termes tels que : gouvernance, instance de gouvernance, éthique des affaires, pratique de gestion, politique et programme, entre autres, pour leur manque de précision et la multitude d'interprétations auxquelles ils peuvent référer. Afin de clarifier les énoncés ou les questions faisant référence à ces termes, une définition de ceux-ci, des exemples qui les illustrent ou encore un choix de synonymes pourraient faciliter la compréhension des répondants, notamment quant au type d'information recherché avec ces questions. C'est le cas, entre autres, de l'énoncé Q28a, dont le concept d'« instance de gouvernance » portait à confusion pour les participants. Dans le but de faciliter la compréhension de l'énoncé, un participant a suggéré d'inverser l'ordre de présentation des énoncés *a* et *b*, car l'énoncé *b* présente deux exemples d'instances de gouvernance : le conseil d'administration et le conseil consultatif.

Comme relevé précédemment, l'élaboration de politiques semble une pratique peu adaptée au contexte des PME. Ainsi, les concepts de politiques et de programmes, tels qu'abordés dans les énoncés *b* et *c* de la question Q41 et les énoncés *f* et *g* de la question Q42 sont souvent confondus par les dirigeants. Une politique est ici considérée comme une ligne de conduite avec des objectifs clairs, ainsi que des procédures et des mécanismes pour atteindre les objectifs, tandis qu'un programme est défini par la mise en

œuvre organisée d'une stratégie à laquelle sont allouées des ressources humaines, financières et techniques pour atteindre les objectifs spécifiques visés (Pelletier, 2011). Conséquemment, un programme s'inscrit généralement dans un plan visant la mise en œuvre d'une politique, lequel établit des programmes pour réaliser les stratégies répondant aux orientations de la politique. Bien que la littérature consultée relève plus régulièrement le déploiement de politiques que celui de programmes, une reformulation des énoncés présentant ces deux concepts s'impose. L'objectif visé étant de révéler des pratiques de gestion s'inscrivant dans une démarche de DD et les PME réalisant plusieurs activités de façon informelle, les deux concepts peuvent être réunis dans un seul énoncé qui affirme plutôt la mise en œuvre d'actions visant un objectif particulier et non l'élaboration de politiques ou de programmes. Cette formulation pose toutefois un problème : elle ne permet pas d'identifier les pratiques mises en œuvre pour atteindre cet objectif. L'ajout d'une mention « spécifiez » pourrait corriger cette lacune. Ce problème met en lumière la difficulté d'identifier, dans la littérature, des pratiques concrètes, précises et applicables en contexte PME concernant les pratiques de DD ainsi que la variété des actions pouvant être réalisées.

De manière générale, la partie sur la dimension transversale a certainement été celle qui a été la moins bien saisie par l'ensemble des répondants. D'abord, le terme « transversal » ne représente pas un concept concret pour les dirigeants, qui ne comprennent pas de quoi il s'agit, puis les enjeux exposés sous cette thématique ont été qualifiés de « surprenants » par plusieurs, qui ne s'attendaient pas à ce que les sujets de la gouvernance et de l'éthique soient abordés. Par conséquent, bien qu'une brève introduction au début de la partie concernant la dimension transversale fasse état des enjeux en cause dans les six questions portant sur cette dimension, certains ont recommandé de définir le concept de « dimension transversale », un participant a demandé que soit explicitée la façon dont les questions se rapportaient aux différents enjeux et d'autres ont suggéré de réévaluer l'utilisation de cette terminologie et de la remplacer par une autre se rapprochant davantage du langage courant des dirigeants.

Un autre exemple de terme peu spécifique employé est celui de « système » à l'énoncé Q43c, entre autres. Un répondant a demandé ce qui était entendu par : « *Instauration d'un système de réduction de la pollution atmosphérique* ». Une des difficultés rencontrées dans le choix des pratiques observées dans la littérature était que plusieurs d'entre elles

étaient évoquées de façon large et non mesurable, comme la réduction de la pollution atmosphérique, par exemple. Cet exemple illustre le fait que plusieurs études présentent des objectifs comme des pratiques. En ce sens, la réduction de pollution atmosphérique n'est pas une pratique de gestion en soi, mais un objectif auquel peuvent contribuer des pratiques telles que : la mise en place d'un système, d'une politique, d'un programme, etc. Le choix du terme « système » réfère ici à un « *moyen employé pour obtenir un résultat* » (Larousse, s. d.). Une reformulation utilisant une terminologie plus précise, mais tout aussi inclusive pour représenter la diversité d'activités qui peuvent être mises en place, pourrait être envisagée. Comme suggéré pour la reformulation des énoncés traitant des politiques et des programmes, l'ajout d'une mention « spécifiez » est recommandé afin de révéler spécifiquement les pratiques liées à l'objectif ciblé.

La terminologie employée par le guide BNQ 21000 et concernant les enjeux de la dimension économique tels que le contrôle de la rentabilité et la pérennité de l'organisation, notamment, semble peu adaptée au langage des dirigeants. Le contrôle de la rentabilité : « *consiste à se doter d'outils qui permettront, à terme, aux dirigeants de bien comprendre les leviers de l'entreprise et l'impact de celle-ci sur la société et l'environnement* » (Desrochers, 2012, p. 212). Autrement dit, cela concerne les mesures que l'entreprise met en place pour s'assurer d'acquitter ses dettes, de générer des revenus et des retombées positives pour ses employés et la communauté. Comme mentionné à la section 4.6 concernant les limites de l'outil, la littérature consultée n'a pas mis de l'avant les outils de gestion financière traditionnels, tels qu'ils sont présentés dans les activités proposées dans le *Manuel de gestion du développement durable en entreprise : une approche progressive*. La littérature et les rencontres avec les experts ont plutôt fait ressortir l'intégration du DD dans le système comptable (Plichon, 2012; Del Baldo, 2010), la prévision d'un budget pour la formation environnementale (Rao *et al.*, 2009), ainsi que les différentes formes d'appuis financiers à la communauté locale qui ont été traduites par : « *Allocation d'un budget lié à la communauté locale* » afin de savoir dans quelle mesure l'allocation de sommes aux différents groupes locaux était planifiée par l'organisation. Au-delà des pratiques comptables assurant la rentabilité financière, l'enjeu de pérennité de l'organisation se rapporte en partie aux activités comptables évoquées dans l'enjeu de contrôle de la rentabilité, mais s'intéresse davantage aux mesures extra financières assurant la durabilité de l'entreprise, et demande de poser une réflexion et des actions au niveau de la gestion du personnel, de la

gestion des risques et du développement du réseau d'affaires, entre autres. Les expressions « contrôle de la rentabilité » et « pérennité de l'organisation » méritent donc d'être définies afin d'être mieux comprises par les dirigeants de PME.

Dans le même ordre d'idées, un participant a mentionné que le terme « allocation » utilisé dans les énoncés Q33*b* et *c* pour savoir si les entreprises prévoyaient un budget lié aux enjeux environnementaux et sociaux gagnerait à être remplacé par un terme suscitant davantage l'idée de prévision. La reformulation de l'énoncé devrait aussi tenir compte de l'échelle de choix de réponse utilisée, car dans sa forme actuelle seules les réponses « oui » ou « non » peuvent être données. Puis, bien que les pratiques d'investissement concernent les critères centraux pilotant le processus d'analyse formelle des projets, les pratiques recensées dans la littérature s'intéressent plutôt aux types d'investissement et non au processus en tant que tel. Par exemple, Rao *et al.* (2010) intègrent l'investissement en environnement dans leur indicateur de management environnemental, demandant aux participants à leur étude de spécifier le type d'investissement réalisé : temps, effort, ressources financières, ressources humaines, etc. Un répondant ayant souligné que le terme « investissement » était large et référait principalement à l'allocation de sommes pour plusieurs dirigeants, un étoffement par des exemples d'investissement mérite d'être apporté aux énoncés Q33*e*, *f* et *g*. Toutefois, le terme « investissement » doit être maintenu, à cause de son caractère dépassant l'aspect financier. De plus, ces énoncés, plus larges et à caractère non systématique (l'énoncé ne porte que sur l'investissement et non sa prévision, à l'inverse de la prévision d'un budget) ont pour objectif de contribuer à révéler la part des pratiques de RSE formalisées et systématisées dans les PME qui, selon la littérature étudiée, est relativement faible.

La question Q21 et l'énoncé Q26*d* n'ont pas été bien compris par les répondants, car certains concepts évoqués sont encore peu connus ou mal définis. De plus, la formulation de la question Q21 portait à confusion pour la majorité des participants. D'abord le concept d'ISR ne semble pas clair pour les dirigeants. Des recherches supplémentaires effectuées dans le but de clarifier la définition du concept ont mené à la conclusion exprimée par Sandberg *et al.* (2009) selon laquelle la définition de l'ISR, en soi, pose problème, car le terme ne fait pas consensus au niveau de sa signification. Toutefois, de manière générale, on peut affirmer que l'ISR consiste en l'intégration de critères de rendement sociaux, environnementaux et financiers dans le processus de sélection et de

gestion des portefeuilles d'investissements (Koyo, 2011). Jenkins (2004) et Lapointe et Gendron (2004) observaient, tel que souligné au chapitre 3, que les PME pourraient avoir à considérer l'ISR dans leur plan d'affaires, car les investisseurs et les intermédiaires financiers sont de plus en plus sensibles à la « triple performance », c'est-à-dire économique, sociale et environnementale. Ainsi, l'outil de diagnostic développé s'adressant à des PME exemplaires en matière de DD au Québec tente d'évaluer, par la question Q21, si la démarche de DD mise en œuvre par les PME leur a permis d'obtenir des fonds spécifiquement dédiés à des projets respectant des critères sociaux, environnementaux, éthiques et de gouvernance, en plus des critères économiques. Pour aider les répondants à mieux saisir cette question, certaines modifications s'imposent. Le terme « prêt » pourrait être remplacé par « financement », et le terme « fonds » par « institution », en plus de la citation d'exemples d'institutions d'investissement responsable finançant des PME, telles que le Fondaction de la CSN, aiderait à clarifier l'énoncé. Ce dernier pourrait être formulé ainsi : « L'organisation a-t-elle obtenu du financement d'institutions socialement responsables, comme le Fondaction de la CSN, par exemple? ».

Pour sa part, l'énoncé Q26d référant aux : « *Exigences des donneurs d'ordres* », n'a été compris par aucun dirigeant. Cette question, qui s'intéresse à la part d'influence des différentes parties prenantes dans l'opération de changements visant à améliorer la démarche de DD de l'entreprise, tente de mesurer, entre autres, l'importance des donneurs d'ordres, c'est-à-dire les grandes entreprises pour lesquelles les PME sont des fournisseurs ou des sous-traitants, un acteur important relevé dans la littérature et mentionné dans les sections 1.4.1, 1.4.2 et 3.1.2. Par conséquent, l'expression « donneurs d'ordres » pourrait être remplacée par « grandes entreprises pour lesquelles vous êtes fournisseur ou sous-traitant ».

L'équité est un concept large qui ne sous-entend pas seulement l'embauche de personnes d'ethnies et de sexes différents, mais qui concerne aussi la non-discrimination indirecte. La discrimination indirecte s'illustre, par exemple, par des normes et des pratiques apparemment neutres qui portent préjudice à un groupe d'individus (Charest et Trudel, 2012). Une définition et un exemple de la notion d'équité devraient être ajoutés au questionnaire. Pour bien illustrer le concept et les formes d'iniquité plus subtiles, des exemples comme les suivants pourraient être utiles : valorisation supérieure des diplômes et de l'expérience de travail canadiens, défavorisant les immigrants; culture

organisationnelle encourageant les heures de travail supplémentaires, des conditions moins adaptées pour les mères de jeunes enfants (*ibid.*).

Par ailleurs, les énoncés Q30*b* et Q31*b* pourraient aussi être reformulés afin de préciser la signification des expressions : « information complète » et « programme des meilleures pratiques de l'industrie ». Un participant a aussi suggéré de changer la formulation des énoncés Q36*d* et *e* préférant le terme « flexibilité » à « permission ». Puis, un autre répondant a souligné que le terme « communauté » dans l'énoncé Q35*c* était large et que l'expression : « milieu local » devrait lui être préférée. Ces changements n'ayant été soulevés que par un participant et ne modifiant pas le sens de l'énoncé, il est à la discrétion de l'auteur de l'enquête de retenir ces suggestions ou non.

Afin de faciliter la compréhension du concept d'écoconception, un participant a mentionné que la définition d'ACV devrait précéder celle de l'écoconception, car cette dernière fait référence au concept d'ACV. Ce répondant a aussi dit qu'il aurait souhaité que la définition de gestion de l'impact sur le développement local soit précisée. L'ajout de la définition proposée dans le BNQ 21000 est donc suggéré, soit : « *évalue certaines actions de l'organisation qui visent à diminuer son empreinte environnementale locale* » (Cadieux et Dion, 2012, p. 678).

Finalement, aucun participant n'a été en mesure de répondre à la question Q18 sur le code SCIAN du secteur dans lequel l'entreprise exerce ses activités. De plus, puisque cette information peut être obtenue autrement (il est possible de déterminer le code SCIAN à l'aide des réponses données aux questions Q16 et Q17 sur les activités de l'entreprise) cette question devrait être retranchée dans la version finale.

5.1.5 Introduction du questionnaire

Il est aussi important de profiter du prétest pour ajuster l'introduction du questionnaire afin que chaque répondant soit clairement informé de l'objectif de l'enquête et de ce qu'elle cherche à établir (Aktouf, 1987). Or, les répondants étaient unanimes pour dire que les objectifs de l'enquête n'étaient pas clairs pour eux. Conséquemment, il pourrait être utile de spécifier, dès la mise en contexte, les trois parties du questionnaire tout en expliquant la raison d'être de chacune. Comme les participants rencontrés faisaient partie du prétest

de l'outil et que cette étape vise à estimer le temps de réponse nécessaire, ainsi que les questions à retenir, à retravailler et à retrancher, le temps total estimé pour remplir le questionnaire n'était pas indiqué dans l'introduction. Toutefois, tous les répondants ont fait valoir qu'une estimation de celui-ci serait appréciée dans la présentation du questionnaire.

Dans le même sens, il faudrait spécifier aux répondants qu'il n'y a pas de bonnes ou mauvaises réponses et que l'abstention de répondre à un énoncé ou à une question ne constitue pas un frein à la poursuite du questionnaire.

5.1.6 Autres commentaires

Les problèmes et les correctifs ci-dessus couvrent la majorité des commentaires émis par les participants au prétest et les solutions proposées. Cette section présente les commentaires ou les correctifs à apporter ne pouvant pas être classés dans les catégories précédentes.

Concernant le contenu du questionnaire, un répondant a fait remarquer qu'une erreur s'est glissée dans l'énoncé Q44*h*. On aurait dû lire : « Récupération des matières organiques (compost) » et non « *Recyclage des matières organiques (compost)* », le recyclage étant l'« *utilisation, dans un procédé manufacturier, d'une matière secondaire en remplacement d'une matière vierge* » (Recyc-Québec, 2012).

Aussi, un participant a demandé à ce que des exemples d'investissements dans les technologies vertes soient donnés pour illustrer l'énoncé Q42*j*. Cette pratique, tirée de l'étude de Jenkins (2006), n'est pas définie davantage par l'auteure et est simplement citée comme une des pratiques de RSE réalisées par les PME au Royaume-Uni. Des recherches supplémentaires seraient nécessaires afin de mieux illustrer cette pratique. Cette limite est un exemple de la difficulté d'intégrer de nombreux concepts dans un seul outil. Ce dernier, bien qu'il soit le résultat de pratiques recensées dans plus de 30 ouvrages, ne permet pas de bien saisir l'intégralité des concepts auxquels il réfère, ceux-ci n'étant généralement pas définis, d'ailleurs, dans la plupart des articles consultés. Il en va de même pour l'énoncé Q46*b* : « *Évaluation de l'impact des activités sur l'environnement* », pour lequel un participant a demandé à ce que les activités visées soient spécifiées. Or, comme chaque entreprise réalise des activités différentes et que

l'intention de l'énoncé est plutôt de savoir dans quelle mesure l'entreprise réalise une évaluation de l'impact de ses activités organisationnelles sur l'environnement, allant d'aucunement à totalement (signifiant que l'entreprise considère qu'elle évalue l'impact de chacune de ses activités sur l'environnement) l'énoncé devrait être maintenu tel quel.

Puis, les concepts de mission, vision et valeurs ont aussi été qualifiés de « scolaires » et les répondants ont souligné le fait qu'ils sont peu utilisés dans la réalité des dirigeants, à l'exception du concept de mission. Puisque la différence entre les trois concepts semble difficile à saisir pour les répondants, malgré les définitions énoncées, et parce que l'intégration du DD dans la mission est suffisante pour aider les chercheurs à saisir une tendance dans l'engagement des PME envers le DD, les énoncés traitant des concepts de vision et valeurs pourraient être retranchés.

Pour ce qui est de la présentation de l'outil, un répondant a suggéré d'expliquer le choix de présenter plusieurs enjeux sous une seule question, comme à la question Q27, et ainsi de mieux illustrer le lien entre les énoncés et les enjeux auxquels ils se rattachent. Le choix de présenter plusieurs énoncés sous la même question a été fait pour alléger le questionnaire et parce que certains enjeux, par la similarité des thématiques abordées, permettaient cette présentation. Une mention pourrait être ajoutée à cet effet au début de la partie 3 du questionnaire. De plus, pour rendre le questionnaire plus accessible et convivial pour les dirigeants, un répondant a suggéré que le style d'écriture soit revu afin d'être plus efficace, en enlevant le terme « *gestion* », par exemple, dans le titre du questionnaire et en personnalisant les questions. Ce terme avait été ajouté à la suite de rencontres dans le cadre de la préenquête et afin d'être cohérent avec la terminologie employée par le guide BNQ 21000. Toutefois, à la suite de nombreux commentaires concernant la terminologie employée par le guide BNQ 21000, une révision des termes utilisés s'impose.

5.1.7 Synthèse des correctifs

Cette section présente, sous forme de tableau, un résumé des correctifs à apporter à l'outil de diagnostic afin d'en améliorer le contenu et la forme et d'assurer, le plus possible, la production de résultats valides. Le tableau 5.1 de la page suivante illustre cette synthèse.

Tableau 5.1 Synthèse des correctifs proposés pour améliorer l'outil de diagnostic

NATURE DU CORRECTIF	N° DE QUESTION OU D'ÉNONCÉ	SOLUTIONS PROPOSÉES
Choix de réponses incomplet	Q13	<ul style="list-style-type: none"> • Reformulation : « <i>Ville(s) où est/sont située(s) votre/vos entreprise(s)</i> »; • Ajout : « <i>Spécifiez l'adresse principale</i> ».
	Q20	<ul style="list-style-type: none"> • Retrait l'option : « <i>Une entreprise constituée en régime fédéral</i> ».
	Q22	<ul style="list-style-type: none"> • Ajout : « <i>Refus de répondre</i> »; • Ajout d'une mention du traitement confidentiel des données; • Déplacement à la fin de la partie 2.
	Q24	<ul style="list-style-type: none"> • Reformulation : « <i>La législation environnementale, actuelle ou à venir, influence certaines stratégies de mon organisation</i> »; • Reformulation de l'énoncé inverse utilisant les mêmes termes.
	Q32	<ul style="list-style-type: none"> • Ajout : « <i>Le dirigeant pilote lui-même le dossier de DD dans l'entreprise</i> »; • Ajout : « <i>Aucune de ces réponses</i> ».
Choix de réponses inadapté	Q29b	<ul style="list-style-type: none"> • Reformulation : « <i>Intégration des questions éthiques dans les tâches d'un ou de plusieurs employés</i> ».
	Q28b, Q30k, Q33d	<ul style="list-style-type: none"> • Maintien de la formulation actuelle et du choix de réponse binaire; • Déplacement dans la partie 2.
	Q30h, Q36a, Q40a, Q41b, Q42f, Q43a, c	<ul style="list-style-type: none"> • Reformulation sous la forme « mise en œuvre d'actions visant... »; • Ajout de la mention : « <i>Spécifiez</i> » à la suite de l'énoncé.
	Q29a, f, g, h, i, j, Q34d, Q43g, Q44l, p	<ul style="list-style-type: none"> • Maintien de la formulation actuelle et du choix de réponse binaire; • Déplacement des questions au début de la section consacrée à l'enjeu auquel elles se rattachent, avant les questions à choix multiples concernant cet enjeu.
	Q5	<ul style="list-style-type: none"> • Maintien de la formulation actuelle.
Forme des énoncés	Q8	<ul style="list-style-type: none"> • Reformulation : « <i>Comment définissez-vous, dans vos mots, le développement durable?</i> »; • Ajout : « <i>Comment celui-ci se traduit-il dans votre organisation?</i> ».
	Q28d, e, f	<ul style="list-style-type: none"> • Élaboration d'une question indépendante pour chaque moyen de communication, par rapport à chaque type de rendement; • Formulation des énoncés en reprenant les parties prenantes identifiées à la question Q26.
	Q33a	<ul style="list-style-type: none"> • Reformulation : « <i>Prise en compte de critères sociaux et environnementaux dans les postes de coûts et de provision (système comptable)</i> ».
	Q38c	<ul style="list-style-type: none"> • Reformulation : « <i>Mise en œuvre d'actions favorisant le mentorat</i> »; • Ajout de la mention : « <i>Spécifiez</i> » à la suite de l'énoncé.
	Q42i	<ul style="list-style-type: none"> • Reformulation : « <i>Inspiration de lignes directrices d'une norme environnementale reconnue lors de la rénovation ou de la construction de bâtiments</i> ».
	Q44c	<ul style="list-style-type: none"> • Reformulation : « <i>Retrait de la vente de bouteilles d'eau sur les lieux de travail (si de l'eau embouteillée est ou a été vendue dans l'organisation)</i> ».
	Q21	<ul style="list-style-type: none"> • Reformulation : « <i>L'organisation a-t-elle obtenu du financement d'institutions socialement responsables, comme le Fondation de la CSN, par exemple</i> ».
	Q26d	<ul style="list-style-type: none"> • Remplacement du terme « donneurs d'ordres » par « grandes entreprises pour lesquelles vous êtes fournisseur ou sous-traitant ».
	Q28a	<ul style="list-style-type: none"> • Inverser l'ordre de présentation des choix de réponses Q28a et b.

NATURE DU CORRECTIF	N° DE QUESTION OU D'ÉNONCÉ	SOLUTIONS PROPOSÉES
Forme des énoncés (suite)	Q31b, Q30b, Q33e, f, g, Q42j	<ul style="list-style-type: none"> • Ajout d'exemples.
	Q33b, c	<ul style="list-style-type: none"> • Remplacement du terme « allocation » par « prévision »; • Ajout de la mention « en fonction de votre perception de l'importance de cette action » à la fin de l'énoncé.
Clarté et précision des termes	Q18	<ul style="list-style-type: none"> • Retrancher.
	Q21	<ul style="list-style-type: none"> • Reformulation : « <i>L'organisation a-t-elle obtenu du financement d'institutions socialement responsables, comme le Fondaction de la CSN, par exemple</i> ».
	Q26d	<ul style="list-style-type: none"> • Remplacement du terme « donneurs d'ordres » par « grandes entreprises pour lesquelles vous êtes fournisseur ou sous-traitant ».
	Q28a	<ul style="list-style-type: none"> • Inverser l'ordre des choix de réponses Q28a et b.
	Q31b, Q30b, Q33e, f, g, Q42j	<ul style="list-style-type: none"> • Ajout d'exemples.
	Q33b, c	<ul style="list-style-type: none"> • Remplacement du terme « allocation » par « prévision »; • Ajout de la mention « en fonction de votre perception de l'importance de cette action » à la fin de l'énoncé.
Introduction du questionnaire	N/A	<ul style="list-style-type: none"> • Formulation claire de l'objectif de l'enquête : identifier les facteurs personnels et organisationnels, internes et externes, motivant ou freinant les organisations à s'engager sur la voie du DD et recenser les pratiques de gestion de DD mises en œuvre; • Ajout des trois parties du questionnaire et justification de leur raison d'être; • Ajout du temps de réponse estimé; • Spécifier qu'il n'y a pas de bonnes ou de mauvaises réponses et que la non-réponse à une question ne devrait pas représenter un frein à la poursuite du questionnaire.
Autres commentaires	Q44h	<ul style="list-style-type: none"> • Remplacement du terme « recyclage » par « récupération ».
	Q46b	<ul style="list-style-type: none"> • Maintien de la formulation actuelle.
Commentaires généraux	N/A	<ul style="list-style-type: none"> • Ajout de l'option « autres pratiques » à toutes les questions de la partie 3; • Remplacement du terme « transversal » pour « autres pratiques de gestion du DD »; • Déplacement de la dimension transversale à la fin de la partie 3; • Retrancher les enjeux : vision et valeurs; • Justification de la présentation d'énoncés concernant plusieurs enjeux sous la même question au début de la partie 3; • Personnalisation du style de rédaction; • Inverser la présentation des définitions d'écoconception et d'ACV; • Ajout des définitions des termes : « équité », « impact sur le développement local », « contrôle de la rentabilité » et « pérennité de l'organisation » selon les définitions retenues par le BNQ 21000.

5.2 Constats et recommandations pour l'amélioration de l'outil de diagnostic

Cette partie, qui fait suite à l'analyse, établit des constats et propose des recommandations pour améliorer l'outil.

Globalement, le prétest a révélé que les répondants doivent être rassurés par des questions qu'ils comprennent, des concepts avec lesquels ils sont familiers, une formulation des questions qui leur permet de comprendre l'objectif de l'étude et une assurance que les données seront traitées de façon confidentielle, notamment celles liées à la performance économique de l'entreprise.

5.2.1 Complexité conceptuelle – terminologie non adaptée

L'analyse permet de constater que plusieurs termes utilisés dans le questionnaire sont mal compris par les répondants ou évoquent des concepts imprécis. Cette observation remet en question la pertinence de créer un outil compatible avec le guide BNQ 21000, notamment en raison de la terminologie employée qui ne semble pas adaptée au contexte des PME. De plus, comme évoqué au chapitre 4, bien que le questionnaire emprunte le vocabulaire et les idées du guide BNQ 21000, les pratiques, tirées de la recherche documentaire de 30 ouvrages s'intéressant aux pratiques de RSE en contexte PME, ne révèlent pas nécessairement les mêmes activités que celles évoquées dans le *Manuel de gestion du développement durable en entreprise : une approche progressive*, ce qui peut poser un problème de compatibilité. Les pratiques énoncées dans les écrits ne sont pas nécessairement présentées dans l'ouvrage de Cadieux et Dion (2012) et vice-versa. D'ailleurs, parmi les dirigeants rencontrés, seulement un avait entendu parler du guide BNQ 21000, et tous ont dit mal comprendre plusieurs termes utilisés dans le questionnaire, dont la dimension transversale, qui a été considérée comme la moins concrète de l'outil et dont le poids total devrait être réduit dans le questionnaire final afin de mieux refléter le contexte spécifique des PME. Certains répondants ont même indiqué que cette dimension introduisant la partie sur les pratiques de gestion du DD pourrait décourager les répondants.

La démarche du BNQ 21000 en est à ses balbutiements, le projet a été initié en 2008, et est porté par de nombreuses organisations québécoises dont le MDEIE. Ainsi, tout porte à croire que le guide BNQ 21000, publié en 2011, connaîtra une notoriété croissante dans les prochaines années. Il est donc recommandé d'élaborer un outil compatible avec la démarche, mais l'utilisation du même vocabulaire, particulièrement lorsque le public cible est constitué de PME, ne devrait pas nécessairement être privilégiée. Il est possible de dresser un questionnaire compatible avec le BNQ en utilisant une terminologie différente,

plus adaptée à la réalité des entrepreneurs. Il est aussi important, lors de la formulation des énoncés, de s'assurer que ces derniers permettent de recenser les pratiques informelles mises en œuvre dans les PME qui ne s'inscrivent pas nécessairement dans le cadre de systèmes de gestion formels, de programmes ou de politiques.

5.2.2 Durée du questionnaire

Le deuxième constat concerne le temps que les dirigeants sont prêts à allouer à ce type d'exercice. Dans sa version actuelle, comme souligné précédemment, le questionnaire est trop long pour être administré à grande échelle, à moins de trouver une façon intéressante de remercier les répondants. Il est toutefois suggéré de ne pas dépasser 60 minutes, car même avec une récompense satisfaisante, les participants ont souligné qu'ils n'alloueraient pas plus de temps à ce type d'enquête.

5.2.3 Mode de passation

Le mode de passation, pour sa part, influence la motivation des PME à répondre et le temps qu'ils sont prêts à consacrer à un tel exercice. Les participants ont souligné à l'unanimité que le mode de passation à privilégier pour ce type d'outil est l'interview directive, même s'ils croient tous que peu de dirigeants sont prêts à prendre une heure ou plus de leur temps pour répondre à un questionnaire sur le DD en contexte organisationnel, particulièrement dans le cas des PME non familières avec le sujet. Il est donc recommandé que l'échange avec un intervieweur soit privilégié pour favoriser un meilleur taux de participation.

5.2.4 Motivation à participer à l'enquête

Enfin, le temps à consacrer ainsi que le mode de passation soulèvent un autre enjeu, celui de la récompense pour la participation à l'enquête. Bien que les dirigeants de PME aient accepté de participer à ce prétest pour le seul but de cet essai, tous ont mentionné qu'un élément de motivation devrait être trouvé afin d'encourager les entreprises à répondre au questionnaire, sans quoi, peu de dirigeants accepteraient de participer. Conséquemment, un répondant a suggéré que la publication d'un palmarès des entreprises remplissant le

questionnaire pourrait être une motivation liée à la notoriété de l'organisation. Une autre solution envisagée est celle de la constitution d'un groupe d'intervieweurs (possiblement des étudiants universitaires) chargé de rencontrer les dirigeants dans un premier temps pour collecter les données de l'enquête et, dans un deuxième temps, pour donner de la rétroaction sous forme de pistes de recommandations pour améliorer la démarche de DD de l'organisation à la suite de l'analyse des résultats obtenus.

Il est donc encouragé de considérer cette solution. Dans ce sens, un autre répondant partageant aussi cet avis a souligné qu'un guide de l'intervieweur mériterait d'être développé en raison des nombreux concepts traités dans le questionnaire. Puisque certains concepts et termes utilisés sont peu connus des répondants, un guide expliquant chacun de ces termes et illustrant, par des exemples, la façon de les expliquer aux participants serait important afin d'assurer que chaque intervieweur explique les concepts de la même façon et, ce faisant, d'éviter les biais.

Pour conclure, la création d'un outil de diagnostic couvrant à la fois des facteurs d'influence internes et externes, en plus de pratiques de gestion du DD de chacune des dimensions du concept, et s'adressant à un public généralement peu familier avec ce dernier est ambitieuse. L'outil faisant référence à de nombreuses notions et la littérature s'intéressant à ce sujet étant relativement récente, plusieurs difficultés se posent, notamment dans l'adaptation de l'outil au langage des PME. Cet essai propose un outil de diagnostic qui inspirera la création d'un instrument d'analyse comparative utilisé par des chercheurs universitaires; les problèmes rencontrés, les solutions proposées et les recommandations émises contribueront à l'élaboration d'un instrument permettant d'obtenir des résultats valides.

CONCLUSION

Les PME ne sont pas des formats réduits des grandes organisations. Par leurs caractéristiques particulières, telles que leurs ressources limitées, les réseaux de leur communauté et de leur secteur d'affaires se révèlent d'importants facteurs d'influence. Ces derniers leur permettent d'optimiser leurs ressources en temps et en argent, notamment en ce qui a trait à la sensibilisation et à la mise en œuvre de pratiques de RSE.

Le dirigeant et ses valeurs, la taille de l'organisation, son secteur d'activité et son emplacement comptent aussi parmi les facteurs d'influence les plus significatifs pour l'engagement des PME dans une démarche de DD. Cependant, un nombre important d'entreprises de petite et moyenne envergure ne se rendent pas compte encore l'impact négatif de leur organisation sur l'environnement, entre autres. Pour cette raison, et aussi parce que les PME attirent généralement peu l'attention des médias et subissent de faibles pressions des consommateurs, les mesures législatives semblent être plus efficaces que les mesures volontaires pour inciter ces entreprises à entreprendre le *virage* responsable.

Les parties prenantes les plus influentes ne sont donc pas les mêmes selon la taille de l'entreprise. En ce sens, la principale partie prenante des PME est souvent une grande entreprise cliente de l'organisation à laquelle elle est financièrement liée. Parmi les parties prenantes « classiques » les plus souvent citées comme les plus significatives, les salariés et les fournisseurs peuvent aussi être soulignés.

Bien que les salariés et la communauté jouent un rôle notable auprès de ces entreprises, la littérature s'est surtout intéressée à la dimension environnementale de la RSE en contexte PME. C'est pourquoi les pratiques les plus fréquemment observées dans la recherche documentaire concernent souvent des pratiques liées à la GMR et à la gestion de l'énergie. Ces pratiques de gestion environnementale sont d'ailleurs reconnues pour les réductions de coûts et des impacts négatifs sur l'environnement qu'elles engendrent, en plus d'être des secteurs largement réglementés.

L'identification des principaux facteurs influençant l'engagement des PME dans une démarche de DD et des pratiques de gestion qui y sont liées a permis, avec l'examen d'instruments d'évaluation d'une démarche de DD, d'établir les bases sur lesquelles l'outil de diagnostic a été construit. Une attention particulière a été portée à la compatibilité avec le guide BNQ 21000 qui a orienté le choix des thématiques et des enjeux sous lesquels ont été regroupées les différentes pratiques de gestion recensées. Ce guide est la référence actuelle pour les entreprises québécoises se lançant sur la voie du développement durable. La réalisation du prétest et l'analyse de ce dernier ayant mené à l'élaboration de recommandations permettant d'améliorer l'outil complètent l'atteinte des objectifs spécifiques de cet essai. La réalisation de l'ensemble de ces étapes montre l'atteinte de l'objectif général de cet essai : un outil de diagnostic permettant d'identifier des facteurs d'influence et les pratiques de gestion du DD mises en œuvre dans les PME a été créé.

L'ensemble des observations présentées dans ce travail confirme la nécessité d'adapter les outils qui sont destinés aux PME en fonction de leur contexte particulier. Les constats issus de l'analyse du prétest démontrent que la terminologie entourant la RSE, développée en prenant comme modèle la grande entreprise, n'est pas toujours adaptée au contexte PME. De plus, les entreprises de petite et moyenne envergure, bien qu'elles mettent en œuvre des pratiques de RSE, ne le font généralement pas de façon formelle et systématique, rendant ainsi plus difficile l'identification de ces actions.

Les dirigeants de PME rencontrés soulignent qu'ils sont intéressés à participer à une enquête sur l'intégration du DD en milieu organisationnel, mais qu'il serait préférable qu'une récompense soit offerte en échange de cette participation, comme le diagnostic de leur situation et la formulation de pistes d'amélioration concrètes qu'ils pourraient mettre en place pour améliorer leurs pratiques de RSE. Dans l'ensemble, ils se sont dits prêts à consacrer environ une heure à cet exercice et ont indiqué qu'ils préféreraient largement un échange en personne, plutôt que de répondre à un questionnaire en ligne ou sur papier.

Enfin, il faut porter une attention particulière à la formulation des questions afin que celles-ci évoquent non seulement des concepts avec lesquels ils sont familiers, mais qui leur permettent aussi de saisir facilement l'objectif de l'étude.

Pour terminer, l'outil de diagnostic élaboré à la suite de la recherche documentaire rigoureuse et la mise à l'épreuve de façon contrôlée auprès d'un échantillon de PME représentatif, peut être intégré à l'instrument de *benchmark* développé par l'UQTR.

RÉFÉRENCES

- ACFCI (s. d.). Développement durable. Quelle approche pour les PME?. In Environnement. *Site de l'Assemblée des Chambres Françaises de Commerce et d'Industrie*, [En ligne]. http://www.acfci.cci.fr/Environnement/documents/guideDDPME_ACFCIAfnor.pdf (Page consultée le 23 novembre 2011).
- ADEME (2004). L'entreprise à l'épreuve du développement durable. In *Site de l'ADEME*, [En ligne]. <http://www2.ademe.fr/servlet/getBin?name=CA5E776686803FD351A19464BE56E4FB1116836466310.pdf> (Page consultée le 2 décembre 2011).
- Aktouf, O. (1987). *Méthodologie des sciences sociales et approche qualitative des organisations : une introduction à la démarche classique et une critique*. Montréal, Les Presses de l'Université du Québec, 213 p.
- Armstrong, M., Lavoie, A., Petkov, P., Pohlman, C. et Smith, D. (2007). *Objectif éco-prospérité : les perspectives des PME sur l'environnement*. In *Site de la FCEI*, [En ligne]. <http://www.dechetcom.com/comptes/jcamille/rr3039f.pdf> (Page consultée le 9 juillet 2012).
- Bansal, T. (s. d.). Introduction : développement durable en entreprise. In *Site du Réseau entreprise et développement durable*, [En ligne]. <http://nbs.net/fr/connaissances/dde/introduction-dde/> (Page consultée le 26 mars 2012).
- Beaucher, V. et Jutras, F. (2007). Étude comparative de la métasynthèse et de la méta-analyse qualitative. *Recherches qualitatives*, vol. 27, n° 2, p.58-77.
- Beaupré, D., Cloutier, J., Gendron, C., Jiménez, A. et Morin, D. (2008). Gestion des ressources humaines, développement durable et responsabilité sociale. *Revue internationale de Psychologie*, vol. 14, n° 33, p. 77-140.
- Berger-Douce, S. (2008). Rentabilité et pratiques de RSE en milieu PME : premiers résultats d'une étude française. *Revue Management & Avenir*, vol. 1, n° 15, p.9-29.
- Bergeron, H., Boulerne, S., Roy, C., Wolff, D. (2010). Identification des enjeux prioritaires des PME dans le but d'établir un tableau de bord pour leur gestion du développement durable. *Crises et nouvelles problématiques de la Valeur*, version 1, p.1-32.
- Blais, C. (2011). *Indicateur et tableau de bord de gestion : Mesure de la performance des PME en développement durable*. Mémoire de maîtrise, Université de Sherbrooke, Sherbrooke, Québec, 264 p.
- Blanchet, J. (2011). BNQ 21 000. Communication orale. *Webinaire SYNAPSE sur le guide BNQ 21000*, 6 décembre 2011, Chicoutimi.

- BNQ (2011). *Développement durable – Guide d'application des principes dans la gestion des entreprises et des autres organisations*. Québec, BNQ, 54 p. (BNQ 21000).
- Borga, F., Citterio, A., Noci, G. and Pizzurno, E. (2009). Sustainability Report in Small Enterprises : Case Studies in Italian Furniture Companies. *Business Strategy and the Environment*, vol. 18, n° 3, p.162-176.
- Bos-Brouwers, H. E. J. (2009). Corporate Sustainability and Innovation in SMEs : Evidence of Themes and Activities in Practice. *In Business Strategy and the Environment*. Wiley InterScience, [En ligne]. www.interscience.wiley.com DOI: 10.1002/bse.652 (Page consultée le 8 mars 2012).
- Cadieux, J. (2012). Élaboration du questionnaire de diagnostic de facteurs d'influence et des pratiques de gestion en DD dans les PME. Communication orale. *Rencontre dans le cadre de la rédaction de l'essai de fin de maîtrise*, 7 juin 2012, Sherbrooke.
- Cadieux, J. et Dion, M. (2012). *Manuel de gestion du développement durable en entreprise : une approche progressive*. Imprimé au Québec, Fides, 718 p.
- Cadieux, J. et Roy, M. (2012). Le développement d'une grille d'autoévaluation, le cas de la norme BNQ 21000. *In Cadieux et Dion (éd.), Manuel de gestion du développement durable en entreprise : une approche progressive* (chap. 2, p. 34-51). Imprimé au Québec, Fides.
- Capron, M. et Quairel-Lanoizelée, F. (2007). *La responsabilité sociale d'entreprise*. Paris, Éditions La Découverte, 124 p.
- Cassels, S. and Lewis, K. (2011). SMEs and Environmental Responsibility : Do Actions Reflect Attitudes ? *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, vol. 18, n° 3, p. 186-199.
- CQDD (2008). Questionnaire de diagnostic organisationnel orienté vers le développement durable. *In CQDD, Publications*, [En ligne]. <http://www.cqdd.qc.ca/?idSection=15> (Page consultée le 17 août 2012).
- Charest, É. et Trudel, J.-M. (2012). Équité. *In Cadieux et Dion (éd.), Manuel de gestion du développement durable en entreprise : une approche progressive* (chap. 16, p. 383-401). Imprimé au Québec, Fides.
- CIRAIG (2005). Définition d'analyse du cycle de vie *In ACV*, [En ligne]. <http://www.ciraig.org/fr/acv.html> (Page consultée le 10 juillet 2012).
- Clemens, B. (2006). Economic incentives and Small firms : Does it pay to be green ? *Journal of Business Research*, vol. 59, n°4, p.492-500.
- Collectif Régional Entreprise et Développement durable (2008). Testez votre performance durable en ligne. *In InitiativesDD*, [En ligne]. <http://www.initiativesdd.org/spip.php?article112> (Page consultée le 17 août 2012).

- Commission des communautés européennes (2000). Livre vert sur l'établissement dans l'Union européenne d'un système d'échange de droits d'émission des gaz à effet de serre. *In* Le portail de l'Union européenne, *Livres verts*, [En ligne]. http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/site/fr/com/2000/com2000_0087fr01.pdf (Page consultée le 10 février 2012).
- CNRS (2011). Catégorisation des revues en économie et en gestion : version 3.0 *In* Site du CNRS, [En ligne]. http://www.cnrs.fr/comitenational/sections/doc/categorisation37_0911.pdf (Page consultée le 7 mai 2012).
- Courrent, J.-M. (2012). Questionnaire Enquête PME et développement durable développé par l'ERFI. Communication orale par Skype (France-Canada). *Rencontre dans le cadre de la rédaction de l'essai de fin de maîtrise*, 30 mai 2012, Trois-Rivières.
- Craig, F. et Cadieux, J. (2011). Sondage en développement durable à l'intention des entreprises du Québec : rapport final. *In* Site du MDEIE, s'informer, *développement durable*, [En ligne]. http://www.mdeie.gouv.qc.ca/objectifs/informer/developpement-durable/page/etudes-et-analyses-13969/?tx_igaffichagepages_pi1%5Bmode%5D=single&tx_igaffichagepages_pi1%5BbackPid%5D=75&tx_igaffichagepages_pi1%5BcurrentCat%5D=&cHash=3578a1f6e6e310cbc54556d72619dcf5 (Page consultée le 16 novembre 2011).
- Del Baldo, M. (2010). Corporate social responsibility and corporate governance in Italian SMEs : the experience of some «spirited business». *Journal of Management Governance*, vol. 16, n° 1, p.1-36.
- Delchet, K. (2007). *Le développement durable : l'intégrer pour réussir, 80 PME face au SD21000*. France, Association française de normalisation (AFNOR), 377 p.
- Desrochers, J. (2012). Contrôle de la rentabilité. *In* Cadieux et Dion (réd.), *Manuel de gestion du développement durable en entreprise : une approche progressive* (chap. 8, p. 211-225). Imprimé au Québec, Fides.
- Drouin, G. (2009). L'ossature économique du Québec en péril? *Parlons Économie*, Desjardins entreprise, vol. 11, n° 2, p. 6-8.
- Fassin, Y. (2008). SMEs and the fallacy of formalising CSR. *Business Ethics*, vol. 17, n° 4, p. 364-378.
- Fraj-Andrés, E., Martinez-Salinas, E. and Matute-Vallejo, J. (2009). Factors Affecting Corporate Environmental Strategy in Spanish Industrial Firms. *Business Strategy and the environment*, vol. 18, n° 8, p. 500-514.
- Gadenne, D. L., Kennedy, J. and McKeiver, C. (2009). An Empirical Study of Environmental Awareness and Practices in SMEs. *Journal of Business Ethics*, vol. 84, n° 1, p. 45-63.

- Gendron, C. (2005). Le Québec à l'ère du développement durable. *Options politiques*, vol. 9, p. 20-25.
- Generali Solutions Assurances (2011). Baromètre Generali – CSA : Les décideurs face aux nouveaux défis de société, synthèse. *In Site du Mouvement des entreprises de France (MEDEF) Nord-Pas de Calais*, [En ligne].
http://static.lentreprise.com/pub/pdf/Synthese_RAPPORT_GENERALI-CSA_2011.pdf (Page consultée le 17 décembre 2011).
- Genoud, H. (2005). Développement durable : Les PME passent à l'action, une expérience-pilote originale avec des entreprises genevoises. *In Régie du Rhône*, [En ligne].
<http://www.regierhone.ch/Portals/0/docs/DD/051129-brochure.pdf> (Page consultée le 17 décembre 2011).
- Gouvernement du Canada (2006). Responsabilité sociale des entreprises : Guide de mise en œuvre à l'intention des entreprises canadiennes. *Travaux publics et Services gouvernementaux Canada*, Ottawa, Canada, 101 p.
- Gond, J.-P. and Palazzo, G. (s. d.). *Turning Theory into Reality : The Manufacture of the Relationship between Social and Financial Performance*. Working paper 0805, Institut de recherche en management (IRM). HEC Lausanne, 47 p.
- Gouin, J.-P. (2012). Élaboration du questionnaire de diagnostic de facteurs d'influence et des pratiques de gestion en DD dans les PME. Communication orale. *Échange téléphonique dans le cadre de la rédaction de l'essai de fin de maîtrise*, 8 juin 2012, Montréal.
- Groupement des chefs d'entreprise du Québec (2009). Le développement durable, La protection et la qualité de l'environnement : notre avenir à tous. *In Site du groupement des chefs d'entreprise du Québec*, [En ligne].
<http://www.groupement.ca/data/files/SyntheseDevelDurable.pdf> (Page consultée le 17 janvier 2012).
- Guillemette, F. (2006). L'approche de la *Grounded Theory* ; pour innover? *Recherches qualitatives*, vol. 26, n° 1, p.32-50.
- Guyonnaud, M.-F. et Willard, F. (2004). Synthèse documentaire sur le développement durable : Du management environnemental au développement durable des entreprises. *In Site de l'ADEME*, [En ligne].
<http://www2.ademe.fr/servlet/KBaseShow?sort=-1&cid=96&m=3&catid=12393> (Page consultée le 23 janvier 2012).
- Industrie Canada (2011). RSE. *In Site d'Industrie Canada*, [En ligne].
<http://www.ic.gc.ca/eic/site/csr-rse.nsf/fra/accueil> (Page consultée le 19 janvier 2012).
- Jenkins, H. (2006). Small Business Champions for Corporate Social Responsibility. *Journal of Business Ethics*, vol. 67, n° 3, p. 241-256.
- Jenkins, H. (2004). A Critical of Conventional CSR Theory : An SME Perspective. *Journal of General Management*, vol. 29, n° 4, p.37-57.

- Julien, P.-A. (2011). L'impact des politiques en développement durable sur la part des PME dans l'économie. In Julien, P.-A. (éd.), *Actes de colloque PME : en marche vers le développement durable* (p.187-203), Montréal, 20-21 octobre 2011. Montréal, Réseau entreprise et développement durable.
- Koyo, Y. C. (2011). *Les mécanismes de gouvernance entre les gestionnaires de fonds et les dirigeants de PME en contexte d'investissement socialement responsable*. Mémoire de maîtrise, Université du Québec à Trois-Rivières, Trois-Rivières, Québec, 145 p.
- KPMG (2011). KPMG International Survey of Corporate Responsibility Reporting 2011. In KPMG website, [En ligne]. <http://www.kpmg.com/ca/en/issuesandinsights/articlespublications/pages/kpmg-international-corporate-responsibility-reporting-survey-2011.aspx> (Page consultée le 18 janvier 2012).
- Labelle, F. (2010). Le développement durable : une pratique bénéfique pour les PME. In *Site de l'Université du Québec*, [En ligne]. http://www.uqtr.ca/Information/Document/101111_Campus_express.pdf (Page consultée le 10 février 2012).
- Labelle, F. (2005). *La PSO (performance sociétale organisationnelle) comme convention sociale entre l'entreprise et son milieu : le cas d'Alcan au Saguenay-Lac-St-Jean*. Thèse de doctorat, Université du Québec à Montréal, Montréal, 96 p.
- Labelle, F. et Aka, K. G. (2010a). La responsabilité sociétale des petites et moyennes entreprises ou la RSPME : une analyse de la littérature des dix dernières années. In Labelle, F. et Aka, K. G., *Administrative Association Sciences of Canada (ASAC), Responsabilité sociale : Meilleures communications étudiantes*, Régina, 22-25 mai.
- Labelle, F. et Aka, K. G. (2010b). Le *business case* pour la responsabilité sociale des entreprises adapté aux PME; 5 cas québécois. *Entrepreneurial practice review*, vol. 1, n° 3, p. 69-85.
- Labelle, F. et St-Jean, É. (2011). Les entrepreneurs durables potentiels et actuels : leurs valeurs et ce qui les influence. In Labelle, F. et St-Jean, É. (éd.), *Actes de colloque PME : en marche vers le développement durable* (p. 222-240), Montréal, 20-21 octobre 2011. Montréal, Réseau entreprise développement durable.
- Labelle, F. et St-Pierre, J. (2010). Les déterminants institutionnels, organisationnels et individuels de la sensibilité des PME au sujet du développement durable. In 10^e Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME, *Site de AIREPME*, [En ligne]. <http://web.hec.ca/airepme/images/File/2010/LABELLE-CIFEPME2010.pdf> (Page consultée le 13 mars 2012).
- LabEx – Observatoire du développement durable en PME (2011). *Enquête PME et développement durable*. Non publiée. 14 p.

- Laisné, S. (2009). *Les facteurs de succès des démarches de développement durable dans les petites et moyennes entreprises*. Essai de maîtrise, Université de Sherbrooke, Sherbrooke, Québec, 96 p.
- Lapointe, A. et Gendron, C. (2004). La responsabilité sociale d'entreprise dans la PME : option marginale ou enjeu vital? *In Site de la Chaire de responsabilité sociale et de développement durable de l'ESG UQÀM*, [En ligne]. <http://www.crsdd.uqam.ca/Pages/docs/pdfCahiersRecherche/06-2005.pdf> (Page consultée le 17 janvier 2012).
- Larousse (s. d.). Système *In Larousse, Dictionnaire français*, (En ligne). <http://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/systeme> (Page consultée le 24 juillet 2012).
- Laville, É. (2009). *L'entreprise verte*. 3^e édition, France, Pearson Education France, 410 p.
- Lepoutre, J. and Heene, A. (2006). Investigating the Impact of Firm Size on Small Business Social Responsibility : A Critical Review. *Journal of Business Ethics*, vol. 67, n° 3, p. 257-273.
- Lindgreen, A., Swaen, V. and Jonhston, W. J. (2009). Corporate Social Responsibility : An Empirical Investigation of U.S. Organizations. *Journal of Business Ethics*, vol. 85, p. 303-323.
- Locatelli, A. (2011). *La démarche québécoise en développement durable : levier stratégique pour les très petites entreprises au Québec*. Essai de maîtrise, Université de Sherbrooke, Longueuil, Québec, 98 p.
- Longo, M., Mura, M. and Bonoli, A. (2005). Corporate social responsibility and corporate performance : the case of italian SMEs. *Corporate Governance*, vol. 5, n° 4, p. 28-42.
- Lorier, S. (2011). *L'intégration stratégique des principes de développement durable au sein des PME du Québec*. Essai de maîtrise, Université Laval, Québec, Québec, 74 p.
- Marshall, R. S., Akoorie, M. E. M., Hamann, R. and Sinha, P. (2010). Environmental practices in the wine industry : An empirical application of the theory of reasoned action and stakeholder theory in the United States and New Zealand. *Journal of World Business*, vol. 45, n° 4, p. 405-414.
- Masurel, E. (2007). Why SMEs Invest in Environmental Measures : Sustainability Evidence from Small and Medium-Sized Printing Firms. *Business Strategy and the Environment*, vol. 16, n° 3, p. 190-201.
- MDDEP (s. d.). À propos du développement durable : définition. *In Site du MDDEP*, [En ligne]. <http://www.mddep.gouv.qc.ca/developpement/definition.htm#definition> (Page consultée le 19 janvier 2012).
- Observatoire des PME (2003). Les PME et l'environnement : enjeux et opportunités. *Regards sur les PME*, n° 4, 128 p.

- OCDE (s. d.). La Déclaration de l'OCDE et les Décisions sur l'investissement international et les entreprises multinationales, *In Site de l'OCDE*, [En ligne]. http://www.oecd.org/document/21/0,3746,fr_2649_34887_16235733_1_1_1_1,00.html (Page consultée le 10 février 2012).
- Parker, C. M., Redmond, J., Simpson, M. (2009). A review of interventions to encourage SMEs to make environmental improvements. *Environmental and Planning C : Government and Policy*, vol. 27, n° 2, p. 279-301.
- Perrini, F., Russo, A. and Tencati, A. (2007). CSR Strategies of SMEs and Large Firms. Evidence from Italy. *Journal of Business Ethics*, vol. 74, n° 3, p. 285-300.
- Perrini, F., Pogutz, S. and Tencati, A. (2006). Corporate Social Responsibility in Italy : State of the Art. *Journal of Business Strategies*, vol. 23, n°1, p. 65-91.
- Pelletier, J.-P. (2011). Module 3 : Évaluation environnementale stratégique (ÉES). Communication orale. *Cours Évaluation des impacts dans le cadre de la maîtrise en environnement de l'Université de Sherbrooke*, 20 septembre 2011, Sherbrooke.
- Plichon, J. (2012). Élaboration du questionnaire de diagnostic de facteurs d'influence et des pratiques de gestion en DD dans les PME. Communication orale. *Rencontre dans le cadre de la rédaction de l'essai de fin de maîtrise*, 18 juin 2012, Montréal.
- Rao, P., Singh, A. K., la O'Castillo, O., Intral Jr., P. S. and Sajid, A. (2009). A Metric for Corporate Environmental Indicators for Small and Medium Enterprises in the Philippines. *Business Strategy and the Environment*, vol. 18, n° 1, p. 14-31.
- Recyc-Québec (2012). Recyclage *In Site de Recyc-Québec, Glossaire*, [En ligne]. <http://www.recyc-quebec.gouv.qc.ca/client/fr/rubriques/glossaire.asp#R> (Page consultée le 24 juillet 2012).
- Rémillard, D. (2012). Gouvernance. *In Cadieux et Dion (éd.), Manuel de gestion du développement durable en entreprise : une approche progressive* (chap. 7, p. 187-202). Imprimé au Québec, Fides.
- République et Canton de Genève (s. d.). Quizz PME. *In, Espace entreprises et groupement, Site de la République et Canton de Genève*, [En ligne]. http://ge.ch/dares/developpement-durable/quizz_pme-1118-3485.html (Page consulté le 21 février 2012).
- Riviera-Lirio, J. M. and Muñoz-Torres, M. J. (2010). Sustainable development in the Spanish region of Valencia and the social responsibility of SMEs. A multi-stakeholder vision on the role of public administrations. *Journal of Environmental Planning and Management*, vol. 53, n° 5, p. 573-590.
- Roberge, F. (2012). Élaboration du questionnaire de diagnostic de facteurs d'influence et des pratiques de gestion en DD dans les PME. Échange de courriels. *Entretien dans le cadre de la rédaction de l'essai de fin de maîtrise*, 14 juin 2012, Montréal.

- Rollin, J., Proulx, M.-È. et Grenier, J. (2011). Comment les entrepreneurs québécois jonglent-ils avec l'intégration des principes de développement durable? *In Site de la fondation de l'entrepreneurship*, [En ligne]. http://www.entrepreneurship.qc.ca/developpement_durable (Page consultée le 16 novembre 2011).
- Roxas, B. and Coetzer, A. (2012). Institutional Environment, Managerial Attitudes and Environmental Sustainability Orientation of Small Firms, *Science Business Media B.V.*, p. 1-16.
- Sandberg, J., Juravie, C. and Hamilton, T. M. H. (2009). The Heterogeneity of Socially Responsible Investment. *Journal of Business Ethics*. vol. 87, n° 4, p. 519-533.
- Services Québec (2012a). Un véritable levier de performance pour l'entreprise. *In Développement durable, Portail Québec*, [En ligne]. <http://www2.gouv.qc.ca/entreprises/portail/quebec/developpementDurable?lang=fr&d=developpementDurable&e=3972893477> (Page consultée le 8 février 2012).
- Services Québec (2012b). Un véritable levier de performance pour l'entreprise. *In Développement durable, Portail Québec*, [En ligne]. <http://www2.gouv.qc.ca/entreprises/portail/quebec/creer?lang=fr&q=creer&sg=&ts&e=3733407055> (Page consultée le 18 juillet 2012).
- Statistique Canada (2002). Le système de classification des industries de l'Amérique du Nord (SCIAN) 2002 – Canada. *In Site de Statistique Canada*, [En ligne]. <http://www.statcan.gc.ca/subjects-sujets/standard-norme/naics-scian/2002/naics-scian-02intro-fra.htm> (Page consultée le 19 juillet 2012).
- St-Pierre, J. (2012). Élaboration d'un outil de *benchmark*. Communication orale. *Rencontre dans le cadre de la rédaction de l'essai de fin de maîtrise*, 30 mars 2012, Trois-Rivières.
- Temri, L. et Fort, F. (2009). Partage des bonnes pratiques de développement durable : le cas des PME agroalimentaires du Languedoc-Roussillon. *Innovations*, vol. 1, n° 9, p. 103-125.
- Torugsa, N. A., O'Donohue, W. and Hecker, R. (2011). Capabilities, Proactive CSR and Financial Performance in SMEs : Empirical Evidence from Australian Manufacturing Industry Sector. *In Journal of Business Ethics, SpringerLink*, [En ligne]. <http://www.springerlink.com/content/x1x315212820u478/fulltext.pdf> (Page consultée le 10 février 2012).
- Transfert Environnement (2010). L'engagement des parties prenantes *In Site de Transfert Environnement, accueil*, [En ligne]. <http://transenvironnement.qc.ca/accueil> (Page consultée le 16 juillet 2012).
- Turcotte, É. (2011). Changements climatiques : négociations internationales. Communication orale. *Cours Énergie et changements climatiques dans le cadre de la maîtrise en environnement de l'Université de Sherbrooke*, 23 novembre 2011, Sherbrooke.

- Turcotte, M.-F., Langelier, L., Hanquez, M., Allard, M.-C., Desrochers, T. et Tirilly, M. (2011). *Comprendre la responsabilité sociétale de l'entreprise et agir sur les bases de la norme ISO 26000*. Québec, Organisation internationale de la francophonie, 168 p.
- United Nations (s. d.). Le Pacte Mondial. In *United Nations Global Compact website*, [En ligne]. <http://www.unglobalcompact.org/Languages/french/index.html> (Page consultée le 10 février 2012).
- Vallerand, J., Coulmont, M. et Berthelot, S. (2011). Enjeux et défis du développement durable chez les PME québécoises. In Vallerand, J. et al. (réd.), *Actes de colloque PME : en marche vers le développement durable* (p. 333-339), Montréal, 20-21 octobre 2011. Montréal, Réseau entreprise développement durable.
- Villeneuve, C. et Riffon, O. (2011). *Comment réaliser une analyse de développement durable? : Guide d'utilisation de la grille d'analyse de la Chaire de recherche et d'intervention en éco-conseil*. Département des sciences fondamentales, Université du Québec à Chicoutimi.
- Williamson, D., Lynch-Wood, G. and Ramsay, J. (2006). Drivers of Environmental Behaviour in Manufacturing SMEs and the Implications for CSR. *Journal of Business Ethics*, vol. 67, n° 3, p. 317-330.
- Wilson, C. D. H., Williams, I. D., Kemp, S. (2012). An Evaluation of the Impact and Effectiveness of Environmental Legislation in Small and Medium-Sized Enterprises : Experiences from the UK. *Business Strategy and the Environment*, vol. 21, p. 141-156.
- Zorah biocosmétiques (2010). Zorah In Site de Zorah biocosmétiques, *Zorah*, [En ligne]. <http://www.zorah.ca/> (Page consultée le 16 juillet 2012).

BIBLIOGRAPHIE

- Arteau, A. (2012). Prétest du questionnaire de diagnostic de facteurs d'influence et des pratiques de gestion en DD dans les PME : Papiers et emballages Arteau inc. Communication orale. *Rencontre dans le cadre de la rédaction de l'essai de fin de maîtrise*, 28 juin 2012, Montréal.
- Bergeron, H. (2012). Échange sur les facteurs d'influence et les pratiques de gestion de DD en contexte PME. Communication orale. *Rencontre dans le cadre de la rédaction de l'essai de fin de maîtrise*, 29 mai 2012, Trois-Rivières.
- Bourgeois, C. (2012). Prétest du questionnaire de diagnostic de facteurs d'influence et des pratiques de gestion en DD dans les PME : Transfert Environnement. Communication orale. *Rencontre dans le cadre de la rédaction de l'essai de fin de maîtrise*, 13 juillet 2012, Montréal.
- Centre de services partagés Québec (s. d.). La direction générale des acquisitions et l'écoresponsabilité. In Site du Centre de services partagés Québec, *Internet*, [En ligne]. <http://gestion.approvisionnement-quebec.gouv.qc.ca/portail/devdurable.asp> (Page consultée le 8 février 2012).
- Denoual, G. (2012). Élaboration du questionnaire de diagnostic de facteurs d'influence et des pratiques de gestion en DD dans les PME. Communication orale. *Rencontre dans le cadre de la rédaction de l'essai de fin de maîtrise*, 6 juin 2012, Sherbrooke.
- Durif, F., Brosseau, A., Turcotte, C. et Wolff, L. (2008). L'opérationnalisation des principes de développement durable : Le cas de Mountain Equipment Co-op. *Revue Française de Gestion*, vol. 10, n° 190, p. 57-75.
- Fiorucci, C. (2012). Intégrer le développement durable dans ses opérations et sa stratégie d'affaires. In Centre de connaissances, PME, *Site du Réseau développement durable et entreprise*, [En ligne]. <http://nbs.net/fr/connaissances/pme/integrer-le-developpement-durable-dans-ses-operations-et-sa-strategie-daffaires/> (Page consultée le 21 février 2012).
- Gouvernement du Canada (2011). Les petites et moyennes entreprises du Québec. In Programme de recherche sur le financement des PME. *Site du Gouvernement du Canada*, [En ligne]. http://www.pme-prf.qc.ca/eic/site/sme_fdi-prf_pme.nsf/fra/02089.html (Page consultée le 17 janvier 2012).
- Industrie Canada (2011). Statistiques relatives à l'industrie canadienne. In Site d'Industrie Canada, *Glossaire*, [En ligne]. http://www.ic.gc.ca/eic/site/cis-sic.nsf/fra/h_00005.html#p (Page consultée le 9 février 2012).
- Institut de la statistique Québec (2012). Nombre de personnes ayant un emploi, données désaisonnalisées, par industrie du secteur des services, Québec, février 2011 à février 2012. In Site d'Institut de la statistique Québec, [En ligne]. http://www.stat.gouv.qc.ca/donstat/econm_finnc/ind_services/emploi_industrie_mensuel.htm (Page consultée le 13 mars 2012).

- MDDEP (2011). Responsabilité élargie des producteurs – adoption du règlement sur la récupération et la valorisation de produits par les entreprises. *In* Site du MDDEP, *Communiqué de presse*, [En ligne].
<http://www.mddep.gouv.qc.ca/infuseur/communiqu.asp?no=1888> (Page consultée le 9 février 2012).
- MDDEP (s. d.). Le Québec en action ! *In* Site du MDDEP, *Air*, [En ligne].
http://www.mddep.gouv.qc.ca/changements/plan_action/index.htm (Page consultée le 9 février 2012).
- MDEIE (2012). Enviroclub : un partenariat sur mesure pour la PME. *In* Site du MDEIE, *s'améliorer, formation et perfectionnement*, [En ligne].
http://www.mdeie.gouv.qc.ca/objectifs/ameliorer/formation-et-perfectionnement/page/formations-9966/?tx_igaffichagepages_pi1%5Bmode%5D=single&tx_igaffichagepages_pi1%5BbackPid%5D=31&tx_igaffichagepages_pi1%5BcurrentCat%5D=&cHash=f17761fcd3fda5efeab429fbd2e933 (Page consultée le 8 février 2012).
- Morin, R. (2012). Prétest du questionnaire de diagnostic de facteurs d'influence et des pratiques de gestion en DD dans les PME : Zorah biocosmétiques. Communication orale. *Rencontre dans le cadre de la rédaction de l'essai de fin de maîtrise*, 27 juin 2012, Montréal.
- Villeneuve, C. et Riffon, O. (2011). *32 questions pour une réflexion plus large sur le développement durable*. Département des sciences fondamentales, Université du Québec à Chicoutimi.
- Riffon, O. (2011). La grille d'analyse de développement durable de la Chaire en éco-conseil. *Webinaire SYNAPSE de la Chaire de recherche et d'intervention en éco-conseil*, 4 octobre 2011, Chicoutimi.
- St-Jean, É. (2012). Élaboration d'un outil de *benchmark*. Communication orale. *Rencontre dans le cadre de la rédaction de l'essai de fin de maîtrise*, 30 mai 2012, Trois-Rivières.
- Torrès, O. (2003). Petitesse des entreprises et grossissement des effets de proximité. *Revue française de gestion*, vol. 3, n° 144, p. 119-138.

ANNEXE 1 : BIBLIOGRAPHIE DE L'OUTIL DE DIAGNOSTIC

- Armstrong, M., Lavoie, A., Petkov, P., Pohlman, C. et Smith, D. (2007). *Objectif éco-prospérité : les perspectives des PME sur l'environnement*. Toronto, FCEI, 37 p.
- Battisti, M. and Perry, M. (2011). Walking the Talk ? Environmental Responsibility from the Perspective of Small-Business Owners. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, vol. 18, n° 3, p. 172-185.
- Bergeron, H., Boulerne, S., Roy, C., Wolff, D. (2010). Identification des enjeux prioritaires des PME dans le but d'établir un tableau de bord pour leur gestion du développement durable. *Crises et nouvelles problématiques de la Valeur*, version 1, p.1-32.
- Blomback, A. et Wigren, C. (2009). Challenging the importance of size as determinant of CSR activities. *Management of Environmental Quality : An International Journal*, vol. 20, n° 3, p. 255-270.
- BNQ (2011). *Développement durable – Guide d'application des principes dans la gestion des entreprises et des autres organisations*. Québec, BNQ, 54 p. (BNQ 21000).
- Borga, F., Citterio, A., Noci, G. and Pizzurno, E. (2009). Sustainability Report in Small Enterprises : Case Studies in Italian Furniture Companies. *Business Strategy and the Environment*, vol. 18, n° 3, p.162-176.
- Bos-Brouwers, H. E. J. (2009). Corporate Sustainability and Innovation in SMEs : Evidence of Themes and Activities in Practice. *In Business Strategy and the Environment*. Wiley InterScience, [En ligne]. www.interscience.wiley.com DOI: 10.1002/bse.652 (Page consultée le 8 mars 2012).
- Cabagnols, A. et Le Bas, C. (2008). Les déterminants du comportement de Responsabilité sociale de l'entreprise. Une analyse économétrique à partir de nouvelles données d'enquête. *Économies et Sociétés*, vol. 42, n° 1, p. 175-202.
- Cassels, S. and Lewis, K. (2011). SMEs and Environmental Responsibility : Do Actions Reflect Attitudes ? *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, vol. 18, n° 3, p. 186-199.
- CQDD (2008). Questionnaire de diagnostic organisationnel orienté vers le développement durable. *In Site du CQDD*, [En ligne]. <http://www.cqdd.qc.ca/?idSection=15> (Page consultée le 15 mai 2012).
- Del Baldo, M. (2010). Corporate social responsibility and corporate governance in Italian SMEs : the experience of some «spirited business». *Journal of Management Governance*, vol. 16, n° 1, p.1-36.
- Enviroclub (2009). Un concept original pour aider les PME à mettre en place des mesures rentables de prévention de la pollution *In Site d'Enviroclub*, [En ligne]. <http://www.enviroclub.ca/> (Page consultée le 9 avril 2011).

- Fraj-Andrés, E., Martínez-Salinas, E. and Matute-Vallejo, J. (2009). Factors Affecting Corporate Environmental Strategy in Spanish Industrial Firms. *Business Strategy and the environment*, vol. 18, n° 8, p. 500-514.
- Gadenne, D. L., Kennedy, J. and McKeiver, C. (2009). An Empirical Study of Environmental Awareness and Practices in SMEs. *Journal of Business Ethics*, vol. 84, n° 1, p. 45-63.
- Generali Solutions Assurances (2011). Baromètre Generali – CSA : Les décideurs face aux nouveaux défis de société, synthèse. *In* Mouvement des entreprises de France (MEDEF) Nord-Pas de Calais, [En ligne]. http://static.lentreprise.com/pub/pdf/Synthese_RAPPORT_GENERALI-CSA_2011.pdf (Page consultée le 17 décembre 2011).
- Genoud, H. (2005). Développement durable : Les PME passent à l'action, une expérience-pilote originale avec des entreprises genevoises. *In* Site de la Régie du Rhône, [En ligne]. <http://www.regierhone.ch/Portals/0/docs/DD/051129-brochure.pdf> (Page consultée le 17 décembre 2011).
- Gouvernement du Canada (2006). Responsabilité sociale des entreprises : Guide de mise en œuvre à l'intention des entreprises canadiennes. *Travaux publics et Services gouvernementaux Canada*, Ottawa, Canada, 101 p.
- Hubbard, G. (2009). Measuring Organizational Performance : Beyond the Triple Bottom Line. *Business Strategy and the Environment*, vol. 18, n° 3, p. 177-191.
- Jenkins, H. (2009). A business opportunity model of corporate social responsibility for small – and – medium-sized enterprises. *Journal of Business Ethics*, vol. 18, n° 1, p. 21-36.
- Jenkins, H. (2006). Small Business Champions for Corporate Social Responsibility. *Journal of Business Ethics*, vol. 67, n° 3, p. 241-256.
- Jenkins, H. (2004). A Critical of Conventional CSR Theory : An SME Perspective. *Journal of General Management*, vol. 29, n° 4, p.37-57.
- Kukertz, A. and Wagner, M. (2010). The influence of sustainability orientation on entrepreneurial intentions-Investigating the role of business experience. *Journal of Business Venturing*, vol. 25, n° 5, p. 524-539.
- Labelle, F. et Aka, K. G. (2010a). La responsabilité sociétale des petites et moyennes entreprises ou la RSPME : une analyse de la littérature des dix dernières années. *In* Labelle, F. et Aka, K. G., *Administrative Association Sciences of Canada (ASAC), Responsabilité sociale : Meilleures communications étudiantes*, Régina, 22-25 mai 2010.
- Labelle, F. et Aka, K. G. (2010b). Le *business case* pour la responsabilité sociale des entreprises adapté aux PME; 5 cas québécois. *Entrepreneurial practice review*, vol. 1, n° 3, p. 69-85.

- Labelle, F. et St-Pierre, J. (2010). Les déterminants institutionnels, organisationnels et individuels de la sensibilité des PME au sujet du développement durable. In 10^e Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME, *Site de AIREPME*, [En ligne]. <http://web.hec.ca/airepme/images/File/2010/LABELLE-CIFEPME2010.pdf> (Page consultée le 13 mars 2012).
- Lepoutre, J. and Heene, A. (2006). Investigating the Impact of Firm Size on Small Business Social Responsibility : A Critical Review. *Journal of Business Ethics*, vol. 67, n° 3, p. 257-273.
- Locatelli, A. (2011). *La démarche québécoise en développement durable : levier stratégique pour les très petites entreprises au Québec*. Essai de maîtrise, Université de Sherbrooke, Longueuil, Québec, 98 p.
- Longo, M., Mura, M. and Bonoli, A. (2005). Corporate social responsibility and corporate performance : the case of italian SMEs. *Corporate Governance*, vol. 5, n° 4, p. 28-42.
- Luetkenhorst, W. (2004). Corporate Social Responsibility and the Development Agenda. *Intereconomics*, vol. 39, n° 3, p. 157-166.
- Pacheco, D. F., Dean, T. J. and Payne, D. S. (2010). Escaping the green prison : Entrepreneurship and the creation of opportunities for sustainable development. *Journal of Business Venturing*, vol. 25, n° 5, p. 464-480.
- Parker, C. M., Redmond, J., Simpson, M. (2009). A review of interventions to encourage SMEs to make environmental improvements. *Environmental and Planning C : Government and Policy*, vol. 27, n° 2, p. 279-301.
- Perrini, F., Russo, A. and Tencati, A. (2007). CSR Strategies of SMEs and Large Firms. Evidence from Italy. *Journal of Business Ethics*, vol. 74, n° 3, p. 285-300.
- Perrini, F., Pogutz, S. and Tencati, A. (2006). Corporate Social Responsibility in Italy : State of the Art. *Journal of Business Strategies*, vol. 23, n°1, p. 65-91.
- Peterson, R.T. (2009). Perceptions on social responsibility : the entrepreneurial vision. *Business & Society*, vol. 48, n° 3, p. 385-405.
- Rao, P., Singh, A. K., la O'Castillo, O., Intral Jr., P. S. and Sajid, A. (2009). A Metric for Corporate Environmental Indicators for Small and Medium Enterprises in the Philippines. *Business Strategy and the Environment*, vol. 18, n° 1, p. 14-31.
- Recyc-Québec (2012). In *Site de Recyc-Québec*, [En ligne]. <http://www.recyc-quebec.gouv.qc.ca/client/fr/accueil.asp#> (Page consultée le 9 avril 2012).
- République et Canton de Genève (s. d.). Quizz PME. In *Espace entreprises et groupement, Site de la République et Canton de Genève*, [En ligne]. http://ge.ch/dares/developpement-durable/quizz_pme-1118-3485.html (Page consulté le 21 février 2012).

- Revell, A. and Blackburn, R. (2005). The business case for sustainability? An examination of small firms in the UK's construction and restaurant sectors. *Business Strategy and the Environment*, vol. 16, n° 6, p. 404-420.
- Riviera-Lirio, J. M. and Muñoz-Torres, M. J. (2010). Sustainable development in the Spanish region of Valencia and the social responsibility of SMEs. A multi-stakeholder vision on the role of public administrations. *Journal of Environmental Planning and Management*, vol. 53, n° 5, p. 573-590.
- Roxas, B. and Coetzer, A. (2012). Institutional Environment, Managerial Attitudes and Environmental Sustainability Orientation of Small Firms, *Science Business Media B.V.*, p. 1-16.
- Schaper, M. (2002). Small firms and environmental management. Predictors of green purchasing in western Australian pharmacies. *International Small Business Journal*, vol. 20, n° 3, p. 235-251.
- Tang, Z. and Tang, J. (2012). Stakeholder-firm power difference, stakeholders' CSR orientation, and SMEs' environmental performance in China. *Journal of Business Venturing*, vol. 27, n° 4, p. 435-455.
- Temri, L. et Fort, F. (2009). Partage des bonnes pratiques de développement durable : le cas des PME agroalimentaires du Languedoc-Roussillon. *Innovations*, vol. 1, n° 9, p. 103-125.
- Torugsa, N. A., O'Donohue, W. and Hecker, R. (2011). Capabilities, Proactive CSR and Financial Performance in SMEs : Empirical Evidence from Australian Manufacturing Industry Sector. In *Journal of Business Ethics*, SpringerLink, [En ligne]. <http://www.springerlink.com/content/x1x315212820u478/fulltext.pdf> (Page consultée le 10 février 2012).
- Uhlaner, L. M., Berent-Braun, M. M., Jeurissen, R. J. M. and de Wit, G. (2010). Beyond Size : Predicting Engagement in Environmental Management Practices of Dutch SMEs. In *Journal of Business Ethics*, SpringerLink, [En Ligne]. <http://www.springerlink.com/content/x5511377tv32109g/fulltext.pdf> (Page consultée le 9 avril 2012).
- Vallerand, J, Coulmont, M. et Berthelot, S. (2011). Enjeux et défis du développement durable chez les PME québécoises. In Vallerand, J. et al. (réd.), *Actes de colloque PME : en marche vers le développement durable* (p. 333-339), Montréal, 20-21 octobre 2011. Montréal, Réseau entreprise développement durable.
- Villeneuve, C. et Riffon, O. (2011). *Comment réaliser une analyse de développement durable ? : Guide d'utilisation de la grille d'analyse de la Chaire de recherche et d'intervention en éco-conseil*. Département des sciences fondamentales, Université du Québec à Chicoutimi.
- Williamson, D., Lynch-Wood, G. and Ramsay, J. (2006). Drivers of Environmental Behaviour in Manufacturing SMEs and the Implications for CSR. *Journal of Business Ethics*, vol. 67, n° 3, p. 317-330.

York, J. G. and Venkataraman, S. (2010). The entrepreneur-environment nexus :
Uncertainty, innovation, and allocation. *Journal of Business Venturing*, vol. 25, n^o
5, p. 449-463.

ANNEXE 2 : OUVRAGES CONSULTÉS POUR LE RECENSEMENT DES PRATIQUES DE RSE/DD EN ŒUVRE DANS LES PME

N°	Auteurs/organisations	Périodique	Pays de l'étude	Année	Secteur(s)
1	Armstrong <i>et al.</i>	N/A	Canada	2007	N/A
2	Battisti et Perry	Corporate Social Responsibility and Environmental Management	Nouvelle-Zélande	2011	Manufacturier, services et production du secteur primaire
3	Bergeron <i>et al.</i>	Crises et nouvelles problématiques de la Valeur	France	2010	Industrie (y compris pharmaceutique), agroalimentaire, aéronautique et transport
4	Borga <i>et al.</i>	Business Strategy and the Environment	Italie	2009	Fournitures
5	Bos-Brouwers	Business Strategy and the Environment	Pays-Bas	2009	Industrie du caoutchouc et du plastique
6	Bureau de normalisation du Québec (BNQ)	N/A	N/A	2011	N/A
7	Cassels and Lewis	Corporate Social Responsibility and Environmental Management	Nouvelle-Zélande	2011	Manufacturier
8	Centre québécois de développement durable (CQDD)	N/A	Canada	2008	Multiples, mais davantage axé sur la production de biens
9	Del Baldo	Journal of Management Governance	Italie	2010	Multiples
10	Enviroclub	N/A	Canada	N/A	Manufacturier
11	Fraj-Andrés <i>et al.</i>	Business Strategy and the environment	Espagne	2009	Multiples
12	Generali Solutions Assurances	N/A	France	2011	N/D
13	Genoud	N/A	Suisse	s. d.	Multiples
14	Gouvernement du Canada	N/A	N/A	2006	N/A
15	Jenkins	Journal of Business Ethics	Royaume-Uni	2006	Manufacturier, de services, ingénierie, construction et imprimerie
16	Labelle et Aka	N/A	N/A	2010a	N/A
17	Labelle et Aka	Entrepreneurial practice review	Canada	2010b	Multiples
18	Labelle et St-Pierre	N/A	Canada	2010	Multiples
19	Locatelli	N/A	Canada	2011	N/A
20	Longo <i>et al.</i>	Corporate Governance	Italie	2005	Multiples
21	Perrini <i>et al.</i>	Journal of Business Strategies	Italie	2006	Produits et services

N°	Auteurs/organisations	Périodique	Pays de l'étude	Année	Secteur(s)
22	Perrini <i>et al.</i>	Journal of Business Ethics	Italie	2007	Multiples
23	Rao <i>et al.</i>	Business Strategy and the Environment	Philippines	2009	Multiples
24	Canton de Genève	N/A	Suisse	s. d.	N/A
25	Roxas and Coetzer	Journal of Business Ethics	Philippines	2012	Manufacturier : alimentaire
26	N/A (Recyc-Québec)	N/A	Canada	N/A	Multiples
27	Temri et Fort	Innovations	France	2009	Agroalimentaire
28	Torugsa <i>et al.</i>	Journal of Business Ethics	Australie	2011	Manufacturier
29	Vallerand <i>et al.</i>	N/A	Canada	2011	Manufacturier et services
30	Villeneuve et Riffon	N/A	Canada	2011	Institutionnel

**ANNEXE 3 : OUTIL DE DIAGNOSTIC : PRATIQUES DE GESTION DE
DÉVELOPPEMENT DURABLE DANS LES PME (VERSION SOUMISE
AUX PME DU PRÉTEST)**

Pratiques de gestion de développement durable dans les PME

Mise en contexte

Dans le cadre de la maîtrise en environnement de l'Université de Sherbrooke, je rédige présentement un essai ayant pour titre : « Développement durable dans les petites et moyennes entreprises au Québec : outil de diagnostic de facteurs d'influence et des pratiques mises en œuvre ». L'objectif général visé par cet essai est de créer un instrument permettant de diagnostiquer des facteurs influençant les PME à s'engager dans une démarche de développement durable et de recenser les meilleures pratiques appliquées actuellement au sein des PME québécoises exemplaires.

Cet objectif s'inscrit dans la contribution à la création d'un outil de comparaison qui sera élaboré par le Laboratoire de développement durable et PME de l'Université du Québec à Trois-Rivières (UQTR). L'outil sera disponible, en ligne, sur le site www.vigiepme.org et permettra aux PME qui le désirent de savoir où elles se situent dans l'intégration opérationnelle du développement durable par rapport aux PME québécoises chefs de file dans ce domaine.

Le questionnaire suivant a pour but de relever les pratiques de développement durable en place dans votre organisation.

Je vous remercie sincèrement pour votre collaboration à ce travail.

Maxime Doucet

Maxime.doucet@usherbrooke.ca

Utilisation des données

Les résultats de ce questionnaire seront utilisés dans un essai qui sera publié. Les réponses aux questions seront traitées de façon anonyme. Les données publiées seront des tendances tirées à la suite de l'analyse des réponses obtenues auprès de l'échantillon. Acceptez-vous que le nom de votre organisation soit cité dans le cadre de cet essai?

Oui ☐
Non ☐

Signature

1- Information sur le dirigeant-répondant

Q1- Votre nom :

Q2- Votre adresse courriel :

Q3- Votre sexe : Femme ☐ Homme ☐

Q4- Votre âge :

- a. 30 ans et moins ☐
- b. 31 à 40 ans ☐
- c. 41 à 50 ans ☐
- d. 51 à 60 ans ☐
- e. 61 ans et plus ☐

Q5- Vous avez passé la majeure partie de votre enfance dans : (cochez une seule réponse)

- a. Une grande ville (+ de 1 million d'habitants) ☐
- b. Une ville moyenne (entre 49 999 et 1 million habitants) ☐
- c. Une petite ville (entre 15 000 et 50 000 habitants) ☐
- d. Un petit village/milieu rural (moins de 15 000 habitants) ☐
- e. Aucune de ces réponses, j'ai déménagé souvent (différents milieux) ☐

Q6- Quel est le plus haut niveau de formation que vous avez complété? (cochez une seule réponse)

- a. Primaire ☐
- b. Secondaire ☐
- c. Cégep ☐
- d. 1^{er} cycle universitaire (baccalauréat) ☐
- e. 2^e cycle universitaire (maîtrise) ☐
- f. 3^e cycle universitaire (doctorat) ☐

Q7- Dans quel(s) domaine(s) avez-vous étudié ?

Q8- Comment définissez-vous, dans vos mots, le développement durable en organisation?

.....

.....

.....

.....

Q9- Cochez la fréquence à laquelle vous pratiquez les comportements suivants dans **votre vie privée** :

	Jamais	Rarement	Quelques fois	Souvent	Systématiquement
a. Je trie mes déchets domestiques					
b. Je fais attention à économiser les ressources naturelles (eau, gaz, etc.)					
c. J'utilise, le plus souvent possible, les transports alternatifs à la voiture solo (marche, vélo, transport en commun, covoiturage, etc.)					
d. Je participe aux actions d'associations de protection de l'environnement ou de droits de l'homme					
e. Je boycotte les entreprises que je ne crois pas socialement et environnementalement responsables					
f. Je fais des dons à des organismes se portant à la défense de valeurs sociales et/ou environnementales					
g. Je privilégie des produits possédant un éco label					
h. Je privilégie des produits possédant une certification équitable					
i. Je privilégie des produits fabriqués localement					
j. Je fais des dons à des organismes locaux					
k. Je fais du bénévolat dans ma communauté					
l. J'investis dans des fonds éthiques ou environnementaux					

Q10- Parmi les énoncés suivants, lequel décrit le mieux votre point de vue? (plusieurs réponses possibles)

- a. Personnellement, je crois qu'il est possible d'assurer en même temps la croissance de l'économie, la protection de l'environnement et l'amélioration de la qualité de vie des individus et des communautés ☐
- b. Personnellement, je crois qu'il faut accorder la priorité à la protection de l'environnement, même au risque de freiner la croissance économique ☐
- c. Personnellement, je crois qu'il faut accorder la priorité à la protection de l'environnement, même au risque de détériorer la qualité de vie des individus et des communautés ☐
- d. Personnellement, je crois qu'il faut accorder la priorité à la croissance économique, même au risque de détériorer l'environnement ☐
- e. Personnellement, je crois qu'il faut accorder la priorité à la croissance économique, même au risque de détériorer la qualité de vie des individus et des communautés ☐
- f. Personnellement, je crois qu'il faut accorder la priorité à la qualité de vie des individus et des communautés, même au risque de détériorer l'environnement ☐
- g. Personnellement, je crois qu'il faut accorder la priorité à la qualité de vie des individus et des communautés, même au risque de freiner la croissance économique ☐

2- Renseignements sur l'organisation

Q11- Nom de l'organisation :

Q12- Site Internet :

Q13- Nom de la ville dans laquelle est située l'organisation :

Q14- Année de création de l'organisation :

Q15 Nombre d'employés travaillant pour l'organisation :

Q16- L'organisation est (plusieurs réponses possibles) :

- a. Productrice de biens, spécifiez : ☐
- b. Productrice de services, spécifiez : ☐
- c. Autre, spécifiez : ☐

Q17- Parmi les activités inscrites à la question Q16, laquelle est considérée comme l'activité principale de l'organisation :

Q18- À quel secteur économique appartient votre organisation (code SCIAN si connu) :

Q19- Un syndicat est-il présent dans l'organisation?

- a. Oui ☐
 - o Pourcentage (%) des employés syndiqués :
- b. Non ☐

Q20- La structure de propriété de l'organisation est caractérisée par le fait qu'elle est :

- a. Une entreprise individuelle (1 seul propriétaire) ☐
- b. Une entreprise familiale ☐
- c. Une société en nom collectif ou en commandite ☐
- d. Une personne morale à but lucratif (société par actions) ☐
- e. Une coopérative ☐
- f. Une personne morale sans but lucratif (OSBL) ☐
- g. Une entreprise constituée en société en régime fédéral ☐
- h. Autre (spécifiez) : ☐

Q21- L'organisation a-t-elle obtenu des prêts de fonds d'investissements socialement responsables?

- a. Oui ☐
- b. Non ☐

Q22- Approximativement, quel est le bénéfice net de l'organisation pour la dernière année?

- a. L'organisation n'a pas engendré de bénéfice net (ou a connu une perte) ☐
- b. 1 \$ à 39 999 \$ ☐
- c. 40 000 \$ à 99 999 \$ ☐
- d. 100 000 \$ à 399 999 \$ ☐
- e. 400 000 \$ à 1 999 999 \$ ☐
- f. 2 000 000 \$ à 9 999 999 \$ ☐
- g. 10 000 000 \$ et plus ☐

Q23- Dans les 3 dernières années, l'organisation a réalisé : (plusieurs réponses possibles)

- a. Le développement de nouveaux produits et/ou services ☐
- b. L'amélioration de produits et/ou services existants ☐
- c. L'amélioration et le développement de nouveaux procédés/processus ☐
- d. Des changements organisationnels ☐
- e. L'amélioration des processus/activités de commercialisation
et de mise en marché ☐

Q24- Parmi les énoncés suivants, lesquels concernent votre organisation? (plusieurs réponses possibles)

- a. Mon organisation évolue dans un secteur fortement légiféré
en matière environnementale ☐
- b. Mon organisation n'évolue pas dans un secteur fortement légiféré
en matière environnementale ☐
- c. La législation environnementale influence
certaines stratégies de mon organisation ☐
- d. La législation environnementale n'a pas d'impact
sur les stratégies de mon organisation ☐

Q25- Cochez votre niveau d'accord face aux approches suivantes du gouvernement pour aborder les enjeux environnementaux :

	Fortement opposé	Opposé	Neutre	Favorable	Fortement favorable
a. Introduction de taxes/pénalités financières (taxe sur le carbone, redevances sur les pneus, le matériel électronique, etc.)					
b. Octroi d'incitatifs financiers					
c. Application de la réglementation actuelle et imposition d'amendes aux organisations qui ne respectent pas les lois environnementales					
d. Durcissement de la réglementation et des amendes pour les organisations qui ne respectent pas les lois environnementales					
e. Sensibilisation aux enjeux environnementaux					
f. Collaboration avec les organisations pour mettre au point des plans de gestion de l'environnement et de l'aide financière et technique aux organisations					
g. Soutien de la recherche sur les alternatives ayant moins d'impacts sur l'environnement					

Q26- Dans quelle mesure les parties prenantes suivantes (dont vous-même) influencent-elles votre organisation dans l'opération de changements visant à améliorer votre démarche de développement durable?

	Aucune	Faible	Modérée	Forte	Systématique
a. Votre point de vue personnel					
b. Le point de vue des employés					
c. Les besoins des clients					
d. Les exigences des donneurs d'ordres					
e. Le point de vue des fournisseurs					
f. Les exigences des investisseurs et des institutions financières					
g. Les orientations des différents paliers gouvernementaux					
h. Les groupes de pression					
i. Les médias					

3- Pratiques de gestion du développement durable

Cette section est divisée en quatre thématiques. Pour toutes les thématiques, qui représentent celles retenues par la démarche du Bureau de normalisation du Québec (BNQ) et du ministère du Développement économique, de l'Innovation et de l'Exportation (MDEIE), des questions portent sur chacun des enjeux identifiés dans la norme BNQ 21000 qui supporte les organisations dans l'intégration des pratiques de développement durable.

Puisque la terminologie entourant le développement durable et certaines pratiques qui y sont liées est relativement nouvelle, certaines définitions sont données pour faciliter la compréhension.

La définition du terme **développement durable** retenue dans ce questionnaire est celle proposée par le BNQ 21000, soit : « *un développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs et qui s'appuie sur une vision à long terme qui prend en compte le caractère indissociable des dimensions environnementale, sociale et économique des activités de développement.* »

3.1- Dimension transversale

La dimension transversale traite des enjeux suivants :

1. Vision, mission, valeurs
2. Stratégie d'affaires
3. Gouvernance
4. Éthique des affaires
5. Responsabilité sur les produits et services

Q 27- Indiquez dans quelle mesure votre organisation adopte les pratiques de gestion suivantes concernant **la vision, la mission et les valeurs** ainsi que la **stratégie d'affaires** :

Vision/but : décrit ce que l'organisation voudrait être, notion d'idéal pour l'avenir et inspiration intemporelle fournissant des repères à l'appui du processus décisionnel. Mission : Énoncé général décrivant la raison d'être de l'organisation en encadrant les réflexions stratégiques. Valeurs : Orientent les attitudes et les comportements de l'ensemble des collaborateurs de l'organisation	Aucunement	Peu	Moyennement	Beaucoup	Totalement	Ne s'applique pas
a. Intégration du concept de développement durable dans la vision/but de l'entreprise (ex. : Dans la poursuite de ses rêves et dans la pratique de ses affaires, le <i>Cirque du Soleil</i> aspire à se positionner dans la communauté en tant qu'acteur responsable de changement)						
b. Intégration du concept de développement durable dans la mission de l'entreprise (ex. : Équiterre a pour mission de contribuer à bâtir un mouvement de société en incitant citoyens, organisations et gouvernements à faire des choix écologiques, équitables et solidaires)						
c. Intégration du concept de développement durable dans les valeurs de l'entreprise (ex. : respect, transparence, honnêteté, etc.)						
d. Intégration du concept de développement durable (dimensions : économique, environnementale et sociale) dans les objectifs de l'organisation						

Q28- Indiquez dans quelle mesure votre organisation adopte ces pratiques de gestion de la **gouvernance** :

	Aucunement	Peu	Moyennement	Beaucoup	Totalement	Ne s'applique pas
a. Procédure de nomination des membres siégeant aux instances de gouvernance clairement définie						
b. Présence d'un conseil d'administration ou consultatif composé d'au moins un membre indépendant						
c. Intégration du concept de développement durable dans les tableaux de bord de gestion/indicateurs de l'organisation						
d. Communication du rendement économique de l'organisation aux parties prenantes						
e. Communication du rendement environnemental de l'organisation aux parties prenantes						
f. Communication du rendement social de l'organisation aux parties prenantes						

Q-29 - Indiquez dans quelle mesure votre organisation adopte ces pratiques de gestion concernant l'**éthique des affaires** :

	Aucunement	Peu	Moyennement	Beaucoup	Totalement	Ne s'applique pas
a. Mise en place d'un code d'éthique						
b. Présence d'un comité responsable des questions éthiques						
c. Offre de sessions de formation sur l'éthique en entreprise						
d. Élaboration transparente des rapports de l'organisation (les bons coups et les moins bons coups sont mentionnés dans les rapports)						
e. Présence d'un système de lutte contre la corruption dans les décisions commerciales						
f. Production d'un rapport environnemental						
g. Production d'un rapport social						
h. Production d'un rapport de développement durable						
i. Réalisation un audit environnemental						
j. Réalisation d'un audit social						

Q30 - Indiquez dans quelle mesure votre organisation adopte ces pratiques de gestion concernant la **responsabilité sur les produits et les services** :

	Aucunement	Peu	Moyennement	Beaucoup	Totalement	Ne s'applique pas
a. Design des produits afin qu'ils soient facilement recyclables						
b. Offre d'une information complète sur les produits et services						
c. Développement de produits et services sécuritaires pour les employés						
d. Développement de produits et services sécuritaires pour les clients utilisateurs						
e. Mesure de la satisfaction de la clientèle						
f. Gestion des plaintes						
g. Minimisation et réutilisation des emballages						
h. Développement d'une politique environnementale						
i. Promotion du produit ou du service misant sur la performance environnementale						
j. Promotion du produit ou du service misant sur la performance sociale						
k. Conformité à une certification de qualité (ISO, BNQ, etc.)						

Q31- Indiquez dans quelle mesure votre organisation adopte ces pratiques de **gestion transversales** :

	Aucunement	Peu	Moyennement	Beaucoup	Totalement	Ne s'applique pas
a. Promotion du développement durable sur le site internet de l'organisation						
b. Participation à un programme des meilleures pratiques de l'industrie						
c. Partage de l'expérience de développement durable de l'organisation avec d'autres organisations locales						
d. Participation aux activités d'un réseau de développement économique (ex. : SADC, CDEC, CREC, etc.)						
e. Participation aux activités d'un réseau environnemental (ex. : enviroclub, conseil régional de l'environnement, etc.)						
f. Participation aux activités d'un réseau de développement social						

Q32- La mise en œuvre du développement durable dans l'organisation est assurée par : (plusieurs réponses possibles)

- a. La présence d'un comité responsable de la mise œuvre du développement durable dans les différents départements ☐
- b. Un employé qui a la responsabilité de coordonner la démarche de développement durable dans l'organisation ☐
- c. L'accompagnement par une organisation externe/un consultant ☐
- d. Autre (spécifiez)..... ☐

3.2- Dimension économique

La dimension économique traite des enjeux suivants :

1. Contrôle de la rentabilité
2. Pérennité de l'organisation
3. Pratiques d'investissements
4. Pratiques d'achat ou d'approvisionnement
5. Impact sur le développement local

Q33- Indiquez dans quelle mesure l'organisation adopte les pratiques de **contrôle de la rentabilité**, les mesures visant la **pérennité de l'organisation** et les pratiques **d'investissements** suivantes :

	Aucunement	Peu	Moyennement	Beaucoup	Totalement	Ne s'applique pas
a. Intégration de postes de coûts et de provisions à caractère social et environnemental						
b. Allocation d'un budget lié à l'environnement						
c. Allocation d'un budget lié à la communauté locale						
d. Participation à un regroupement d'affaires faisant des investissements communs (ex. : technopôle)						
e. Investissements en environnement						
f. Investissements dans des activités philanthropiques						
g. Investissements directs dans la communauté locale						
h. Implication dans la commandite ou le soutien financier d'activités ou d'associations locales sportives et/ou culturelles						
i. Implication dans la Chambre de commerce locale						

Q34- Indiquez dans quelle mesure l'organisation adopte ces pratiques d'**approvisionnement** :

	Aucunement	Peu	Moyennement	Beaucoup	Totalement	Ne s'applique pas
a. Achat de produits équitables						
b. Achat de produits locaux (fabriqués localement)						
c. Prise en compte de critères sociaux et environnementaux dans les décisions d'achats						
d. Élaboration d'une politique d'approvisionnement responsable						
e. Évaluation de la performance environnementale et sociale des fournisseurs						

Q35- Indiquez dans quelle mesure l'organisation adopte les pratiques suivantes ayant un **impact sur le développement local** :

	Aucunement	Peu	Moyennement	Beaucoup	Totalement	Ne s'applique pas
a. Mesures incitatives pour permettre aux employés de faire du bénévolat						
b. Octroi de contrats à des organisations de réinsertion						
c. Processus de recrutement favorisant les gens de la communauté						
d. Achat de produits aux fournisseurs locaux (dont le siège de l'organisation est local)						
e. Élaboration de mesures de réduction de la pollution par les odeurs						
f. Élaboration de mesures de réduction de la pollution par le bruit						
g. Élaboration de mesures de réduction de la pollution par la lumière						
h. Élaboration de mesures de réduction de la pollution par la poussière						

3.3- Dimension sociale

La dimension sociale traite des enjeux suivants :

1. Conditions de travail
2. Participation et relations de travail
3. Développement des compétences
4. Santé et sécurité au travail
5. Équité

Q36- Indiquez dans quelle mesure votre organisation adopte ces pratiques de gestion concernant les **conditions de travail** :

	Aucunement	Peu	Moyennement	Beaucoup	Totalement	Ne s'applique pas
a. Élaboration d'une politique de conciliation travail-famille						
b. Présence d'un système d'appui aux parents de l'organisation pour la garde des enfants						
c. Offre d'avantages sociaux et d'assurances complètes aux employés						
d. Permission de lieux de travail flexibles						
e. Permission d'heures de travail flexibles						
f. Instauration d'un service de soutien aux employés (pour les problèmes professionnels et/ou personnels)						

Q37- Indiquez dans quelle mesure votre organisation adopte ces pratiques de gestion concernant la **participation des employés et les relations de travail** :

	Aucunement	Peu	Moyennement	Beaucoup	Totalement	Ne s'applique pas
a. Planification de rencontres périodiques avec les employés						
b. Évaluation périodique de la satisfaction des employés						
c. Organisation d'activités corporatives à l'intention des employés						
d. Intégration des employés aux prises de décision						
e. Résolution de problèmes sur un mode collectif						
f. Élaboration d'outils de communication destinés aux employés						

Q38- Indiquez dans quelle mesure votre organisation adopte ces pratiques de gestion concernant le **développement des compétences** :

	Aucunement	Peu	Moyennement	Beaucoup	Totalement	Ne s'applique pas
a. Instauration d'un système de gestion des compétences						
b. Facilitation de l'accès à des formations pour les employés						
c. Mise en place d'un système de mentorat						
d. Formation des employés sur l'adoption de comportements plus écologiques						

Q39- Indiquez dans quelle mesure votre organisation adopte ces pratiques de gestion concernant la **santé et la sécurité au travail (SST)** :

	Aucunement	Peu	Moyennement	Beaucoup	Totalement	Ne s'applique pas
a. Mise en place d'un programme de santé et sécurité au travail						
b. Évitement ou substitution de matières dangereuses dans les produits et processus						
c. Élimination conforme et sécuritaire des matières dangereuses						
d. Instauration de mesures de sécurité et de prévention des accidents écrites et diffusées						
e. Mise en place d'un programme de gestion du stress et de lutte à l'épuisement professionnel						
f. Contribution à l'amélioration de la santé des employés par un bilan de santé, l'offre ou l'appui à des cours d'activité physique						
g. Offre de nourriture saine à un prix raisonnable sur les lieux de travail (ex. : cafétéria, machines distributrices, etc.)						

Q40- Indiquez dans quelle mesure votre organisation adopte ces pratiques de gestion concernant l'équité :

	Aucunement	Peu	Moyennement	Beaucoup	Totalement	Ne s'applique pas
a. Mise en place d'une politique d'équité en milieu de travail						
b. Système favorisant la diversité de la main-d'œuvre (jeune, âgée, handicapée, immigrante ou en réinsertion)						
c. Partage des bénéfices annuels avec les employés						

3.4- Dimension environnementale

La dimension environnementale traite des enjeux suivants :

1. Gestion de l'eau
2. Gestion de l'énergie
3. Gestion des émissions de gaz à effet de serre
4. Gestion des matières premières et résiduelles
5. Gestion d'autres types de pollution
6. Gestion de l'impact environnemental local

Q41- Indiquez dans quelle mesure votre organisation adopte ces pratiques de gestion de l'eau :

	Aucunement	Peu	Moyennement	Beaucoup	Totalement	Ne s'applique pas
a. Choix d'équipements consommant moins d'eau						
b. Mise en place d'une politique de réduction de la consommation d'eau						
c. Mise en place d'un programme de réduction de la consommation d'eau						
d. Établissement d'indicateurs mesurables pour réduire la consommation d'eau						
e. Récupération de l'eau de pluie pour arrosage						
f. Mise en place d'un programme de recyclage de l'eau (ex. système de filtration et de traitement de l'eau usée, etc.)						
g. Contrôle des rejets dans l'eau						

Q42- Indiquez dans quelle mesure votre organisation adopte ces pratiques de gestion de l'énergie :

	Aucunement	Peu	Moyennement	Beaucoup	Totalement	Ne s'applique pas
a. Déploiement de pratiques visant la réduction à la source de la consommation de papier						
b. Changement des comportements des employés liés à l'éclairage et à la consommation énergétique						
c. Choix d'équipements réduisant la consommation d'énergie						
d. Optimisation du réseau de distribution						
e. Choix de véhicules de transport minimisant les émissions de gaz à effet de serre (GES)						
f. Mise en place d'une politique d'amélioration de l'efficacité énergétique						
g. Mise en place d'un programme d'amélioration de l'efficacité énergétique						
h. Établissement d'indicateurs mesurables pour réduire la consommation d'énergie						
i. Construction ou rénovation des bâtiments selon une norme environnementale reconnue (ex. : LEED, BOMA Best, etc.)						
j. Investissements dans les technologies vertes						
k. Utilisation d'énergie(s) alternative(s) de source(s) renouvelable(s)						

Q43- Indiquez dans quelle mesure votre organisation adopte ces pratiques de gestion des **gaz à effet de serre (GES)** :

	Aucunement	Peu	Moyennement	Beaucoup	Totalement	Ne s'applique pas
a. Mise en place d'une politique de mobilité des employés favorisant le transport alternatif à la voiture solo						
b. Choix d'équipements réduisant la pollution atmosphérique						
c. Instauration d'un système de réduction de la pollution atmosphérique						
d. Mise en place d'un programme de réduction des émissions de gaz à effet de serre (GES)						
e. Établissement d'objectifs et d'indicateurs des émissions atmosphériques						
f. Compensation des émissions de gaz à effet de serre (GES)						
g. Production d'un rapport ou d'un bilan carbone						

Q44- Indiquez dans quelle mesure votre organisation adopte ces pratiques de gestion des **matières premières et résiduelles** :

	Aucunement	Peu	Moyennement	Beaucoup	Totalement	Ne s'applique pas
a. Récupération des matières papier, carton, plastique, verre et métal						
b. Récupération du matériel électronique, cartouches d'encre, piles et autres matières dangereuses						
c. Élimination de la vente de bouteilles d'eau						
d. Élimination de la vaisselle jetable à la cafétéria						
e. Système de tri et de recyclage des résidus de construction, rénovation et démolition						
f. Priorité au matériel réutilisable plutôt que jetable						
g. Récupération et/ou recyclage de certaines matières à l'interne ou pour utilisation dans le processus de production						
h. Recyclage des matières organiques (compost)						
i. Utilisation de produits/matières recyclés						
j. Reprise des produits en fin de vie						
k. Valorisation ou vente de certains résidus						
l. Mise en place d'une politique de gestion des matières résiduelles						
m. Établissement d'objectifs et d'indicateurs de réduction des déchets non valorisés						
n. Instauration d'un système de gestion environnementale						
o. Offre de produits/services certifiés (écolabel ou autre)						
p. Conformité à une norme environnementale (ISO, BNQ, etc.)						

Q45- Indiquez dans quelle mesure votre organisation adopte ces pratiques de gestion des **autres types de pollution** :

	Aucunement	Peu	Moyennement	Beaucoup	Totalement	Ne s'applique pas
a. Utilisation de produits écologiques pour le nettoyage des bureaux et des sanitaires						
b. Capture et traitement des émissions et des rejets polluants						
c. Élaboration de mesures de réduction de la pollution par les matières dangereuses et/ou chimiques						

Q46- Indiquez dans quelle mesure votre organisation adopte ces pratiques de gestion de l'**impact environnemental local** :

<p>Définition de l'écoconception : Intégration des aspects environnementaux dans la conception et le développement du produit (qui a pour objectif la réduction des impacts environnementaux négatifs des produits tout au long de leur cycle de vie, tout en préservant la qualité d'usage du produit ou en l'améliorant).</p> <p>Définition de l'analyse de cycle de vie : Compilation et évaluation des entrants (ex. : les matières premières, les ressources humaines, etc.) et sortants (ex. : déchets, rejets atmosphériques, etc.), ainsi que des impacts potentiels environnementaux d'un système de produits au cours de son cycle de vie.</p>	Aucunement	Peu	Moyennement	Beaucoup	Totalement	Ne s'applique pas
a. Encouragement des employés à s'impliquer dans des projets environnementaux au sein de la communauté locale						
b. Évaluation de l'impact des activités sur l'environnement						
c. Écoconception des produits/services (analyse du cycle de vie)						
d. Consultation des associations environnementales lors de la réalisation d'activités ayant un impact sur l'environnement						
e. Établissement de partenariats locaux pour la protection de l'environnement et de la biodiversité						

Q47- Dans le but de créer un outil convivial et illustrant le mieux possible les pratiques de développement durable en œuvre actuellement dans les PME québécoises, merci de m'indiquer vos commentaires et vos suggestions afin d'améliorer le contenu et la présentation du questionnaire. Merci aussi de partager, s'il y a lieu, les apprentissages que vous avez faits à travers ce questionnaire.

MERCI DE VOTRE COLLABORATION !